John Hoover
CUM SĂ LUCREZI PENTRU UH IDIOT
Redactare: *Ioana Bârzeanu* Tehnoredactare: *Mariana Radu* Copertă: *Luca Emil Cornel* Corectură: *Daniel Voicea*
Titlul original: ***HOW TO WORK FOR AN IDIOT, REVISED AND EXPANDED.*** *Survive & thrive without killing your boss.*
Copyright ō John Hoover. Original English Language ediţion published by Career Press, 220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ07444 USA. All rights rezerved.
ō 22016 Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate editurii METEOR PUBLISHING
Contact:
Tel. /Fax: 021.222.83.80
E-mail: editura meteorpress˙ro
Distribuţie la:
Tel. /Fax: 021.222.83.80
E-mail: cartemeteorpress˙ro www˙meteorpress˙ro
Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
HOOVER, JOHN
Cum să lucrezi pentru un idiot: supravieţuiește și prosperă fără să-ţi ucizi șeful /
John Hoover; trad˚.: Mihai-Dan Pavelescu; red.: Ioana Bârzeanu. — București:
Meteor Publishing, 2016
Index
ISBN 978 – 606 – 910 – 009 – 7
Pavelescu, Mihai Dan (trad˚.)
Bârzeanu, Ioana (red.)
159.923.2
Tipar: ARTPRINT l: mail: offâceartorintro
John Hoover
CUM SĂ LUCREZI PENTRU UN IDIOT
Revizuită și extinsă cu mai mulţi idioţi, mai multă nebunie și mai multă incompetenţă
SUPRAVIEŢUIEȘTE ȘI PROSPERĂ FĂRĂ SĂ-ŢI UCIZI ȘEFUL

Traducere din limba engleză de *Mihai DanPavelescu*

METEOR PUBLISHING

Cuprins

Dedicaţie și mulţumiri 7
Introducere 9
Capitolul 1: Confesiunile unui Idiot în perioada de recuperare 15
Capitolul 2: Adevăratul Idiot să se ridice în picioare! *44*
Capitolul 3: Caracteristici și competenţe pentru tipuri de șefi 83
Capitolul 4: Procrearea Idioţilor 133
Capitolul 5: Surghiunirea talentului 154
Capitolul 6: Succes în ciuda stupizeniei 172
Capitolul 7: Gândirea-Idiot: marea deghizare 203
Capitolul 8: Un parteneriat strategic 217
Capitolul 9: Vorbirea-Idiot: cum să vorbiţi cu Șeful Idiot 233
Capitolul 10: Mâncarea-Idiot: cum să împărţiţi pâinea cu Șeful Idiot 250
Capitolul 11: Idioţenia: aspecte teoretice 265
Capitolul 12: Recalibrarea așteptărilor, reorientarea furiei... 281
Index 298
Despre autor 303

Dedicaţie și mulţumiri

Ajuns în această etapă a vieţii mele, simt recunoscător că șeful meu nu-i un idiot. Amy Friedman, CE-O și fondatoare a organizaţiei Partners în Human Resources Internaţional, în cadrul căreia eu conduc cursurile practice pentru cadrele de conducere, este o conducătoare foarte grijulie și empatică, cunoscută pentru răbdarea și afecţiunea de care dă dovadă în relaţiile cu oamenii. Și ceilalţi doi șefi pe care i-am avut la Partners Internaţional din 2006 și până în prezent, Paul Gorrell și Trish Kyle, sunt profesioniști talentaţi, plini de resurse și devotaţi meseriei lor. De aceea, jumătate din dedicaţia aceasta se îndreaptă către toţi Șefii Buni din lume, ca Amy,

Irish și Paul, care sunt destul de moderniști ca să înţeleagă că un ingredient esenţial al succesului este capacitatea de a proceda astfel încât primul hohot de râs al zilei să fie pe seama lor. Cealaltă jumătate a dedicaţiei o trimit către cei care suferă sub jugul muncii pentru unul dintre celelalte tipuri de șefi. Nu disperaţi!

Această a doua ediţie a cărţii mele n-ar fi văzut lumina tiparului dacă n-ar fi existat încrederea și calităţile de lider demonstrate de editorul meu, Ron Fry, care a avut intuiţia de a o susţine printr-o campanie creativă de relaţii publice și marketing. Laurie Kelly-Pye și Michael Pye de la Career Press ˇs-au aflat de asemenea în avangarda succesului cărţii încă de la prima ei ediţie, în 2003. Kristen Dailey a redactat sclipitor a doua ediţie, oferindu-i mamei mele, Ruth Schultz Hoover, autoare talentată și super-redactoarea primei ediţii, posibilitatea de a se mulţumi să fluture apreciativ din mână când volumul a plecat spre tipar.

Multe mulţumiri șoimilor mei juridici, Mark Merriman și Andy Tavel, de la Frankfurt Kumit Klein și Selz PC din New York.

Ar putea urma zeci de mulţumiri, dacă spaţiul ar permite. De exemplu, îi mulţumesc din inimă prietenei mele celei mai dragi.

Paula Hammond, întotdeauna dispusă să acorde sfaturi utile acestui idiot în recuperare. Sora mea, Ann Bourke, este o aliată preţioasă în misiunea mea de a-i salva pe oameni de idioţii lor interiori, începând cu mine. Sunt de asemenea recunoscător pentru experienţa dobândită alături de colegi talentaţi din domeniul instruirii cadrelor de conducere din Fielding Graduate University, City University of New York și American Management Associaţion. Mai mult ca orice, îi mulţumesc Dumnezeului iubitor care uitase cât de imbecil fusesem uneori în afacerile personale și profesionale. Sunt binecuvântat!

Introducere

Cartea aceasta conţine resturile care au fost dezlipite de pe pereţi după explozia capului meu. Vreme de ani de

zile am scris cărţi despre leadership, creativitate și performanţe corporatiste, și am călătorit pretutindeni, preamărind virtuţile inovaţiei, ale companiilor cu o structură de putere descentralizată, ale colaborării în cadrul managementului și ale împărţirii responsabilităţilor la locul de muncă. Clienţii m-au salutat și au încuviinţat aprobator când le-am predat principiile muncii în echipă și ale comunicării deschise. Ba chiar au așteptat politicos până am terminat și am părăsit clădirea, înainte de a-mi ignora sfaturile.

Cum să lucrezi pentru un Idiot este răzbunarea mea.

Indiferent ce aţi crede, Idiotul care mă îngrijorează cel mai mult nu este cel din biroul de șef, nici cel din biroul directorial – ci acela pe care-l văd în oglindă. întrucât acceptasem că nu aveam absolut nicio putere asupra stupizeniei și că viaţa mea devenise imposibil de gestionat, m-am alăturat unui program de recuperare pentru creaturile ignorante și am descoperit o pace imună la idioţi. Nu o lume fără Idioţi, ci o perspectivă pașnică, din care ei nu mă mai puteau deranja.

Studiind accidentul evolutiv din care au rezultat Șefii Idioţi (I-Șefii), am descoperit de ce femelele unor specii preferă să-și devoreze puncii decât să-i lase să ajungă șefi care să-și impună ignoranţa asupra altora cu mai puţină autoritate instituţională. Este posibil ca mulţi subordonaţi din primele mele zile de șefie să fi dorit ca maică-mea să fi avut un apetit post-partum mai sănătos.

Publicarea unei asemenea cărţi nu este lipsită de consecinţe. Sunt un instructor de cadre de conducere, supervizez cursurile practice pentru cadrele de conducere din Partners Internaţional din New York și am ajutat la lansarea unui program de certificare în instruire din City University of New York, unde predau „Instruirea în context corporatist”. Unii sunt șocaţi să audă cuvântul *idiot* în vocabularul meu, în general nefiind considerat un termen de dezmierdare în societatea politicoasă. Unii, mai ales cei din departamentele de resurse umane, care altfel m-ar putea angaja să instruiesc și să consiliez, îl consideră

peiorativ, ba chiar jignitor. Ca Șef Idiot aflat în perioada de recuperare, cred că folosirea de termeni care-mi descriu corect trecutul reprezintă pentru mine un memento excelent și în același timp o punte către alţii care utilizează același limbaj – fie în gând, fie cu glas tare – când îşi descriu șefii înaintea prietenilor, colegilor, rudelor și instructorilor.

FURIA ESTE SCĂPATĂ DE SUB CONTROL

Existenţa unui asemenea limbaj înseamnă că este serios de lucru. Mulţi sunt furioși și autodistructivi, și dau vina pe șefii lor. Ei au nevoie de ajutor din partea cuiva care să apese butonul de stop pe Aparatul Politeţii, să-și suflece mânecile, să se implice alături de ei, să râdă cu ei și să plângă cu ei pe drumul transformării lor într-o persoană care să-i aprecieze realmente pe ceilalţi și care să se dedice succesului companiei care i-a angajat.

Dacă nu credeţi că în spatele umorului tuturor șefilor contemporani există un curent subteran de furie și resentimente – de la etern populara bandă desenată *Dilbert* a lui Scott Adams și serialul TV *La birou,* până la filmele *Diavolul se îmbracă de la Prada* și *Șefi de coșmar –,* înseamnă că nu sunteţi prea atent. După publicarea în 2003 a primei ediţii din *Cum să lucrezi pentru un Idiot,* valul de ghionturi date șefilor a atins noi cote. Indiferent dacă sunteţi boss sau subaltern, este momentul să priviţi cu seriozitate satirizarea șefilor.

Am scris prima ediţie a acestei cărţi mai mult ca amuzament, pentru ca apoi să constat că mulţi o cumpărau pur și simplu din disperare. Recenziile cititorilor ei, care au fost postate pe Amazon˙com, ˇs-au transformat într-o dezbatere curioasă între cei cu simţul sănătos al umorului și cei care nutreau fantezii criminale despre șefii lor. Unii au cumpărat cartea așteptându-se să găsească umor, și găsindu-l, l-au lăudat. Cinci stele! Alţii ˇs-au așteptat să conţină metode și tehnici secrete nepublicate prin care să-ţi dobori șeful fără a fi depistat. Câţiva au crezut că le voi împărtăși modalităţi eficiente de a-și ataca bossul, de a-l transforma într-un maldăr de came sângerândă și de a fi

recompensaţi generos de mahării corporatiști prin măriri salariale și vacanţe *all-inclusive* achitate, sau poate întâmpinaţi cu ovaţii în picioare și încolţiţi pentru autografe când îşi vor face apariţia în sălile de ședinţe, în cantina angajaţilor sau la târgurile și expoziţiile de specialitate.

Aceștia din urmă au fost serios dezamăgiţi și mi-au comunicat acest lucru în recenziile lor usturătoare, numindu-mă „escroc”, deoarece făgăduisem să-i învăţ cum să lucreze pentru un Idiot, când de fapt îi învăţasem că cea mai bună metodă de a lucra pentru un Idiot era *să nu fie ei înșiși Idioţi.* Unii recenzenţi de pe Amazon˙com cărora le plăcuse cartea au început să-i critice pe recenzenţii care detestaseră cartea, atrăgându-le atenţia că nu înţeleseseră de fapt ideea ei, astfel încât pagina de recenzii ˇs-a transformat într-un forum.

Din păcate, ambele tabere implicate în dezbatere n-au înţeles cel puţin o parte din ideea cărţii, ceea ce lasă povara responsabilităţii complet pe umerii mei, care nu sunt un comunicator tocmai strălucit. Cei care au citit prima ediţie și au crăpat de râs au apreciat satira și sacrilegiul, dar au trecut rapid peste mesajele esenţiale privind transformarea modului de abordare a șefului. Cei care au cumpărat cartea și au citit printre rânduri în căutarea instrucţiunilor secrete, clandestine, scrise cu cerneală invizibilă pentru un *bossicid* impecabil – crima perfectă de care niciun juriu nu i-ar fi putut găsi vinovaţi – n-au găsit nimic printre rânduri și ˇs-au simţit înșelaţi.

Durerea cea mai mare mi-au provocat-o nenumăratele e-mailuri sosite din toată lumea (prima ediţie a fost publicată în 19 limbi) pe site-ul *www˙howtoworkforanidiot˙com,* care m-au informat că existaseră oameni care cumpăraseră cartea, le plăcuse, râseseră cu prietenii discutând despre ea, ba chiar o lăsaseră pe birourile dușmanilor cei mai înverșunaţi, în timp ce dușmanii cei mai înverșunaţi erau plecaţi în pauza de prânz, iar șeful putea ˇs-o vadă în mod cert, cu toate acestea nu înţeleseseră că acele informaţii despre

managementul șefilor erau legitime. După ce și-au pierdut slujba sau șansa unei avansări, unii mi-au scris, descriind momentul revelaţiei: Ah, *dar managementul șefului este cu adevărat o știinţă și o artă, iar eu trebuia* realmente ˇ*s-o aplic.* I ˇs-a întâmplat unui jurnalist talentat care a publicat un articol popular despre carte, după care și-a sfidat noul editor, mai tânăr, și ˇs-a ales cu un preaviz pentru eforturile lui. Dureros!

NE TRANSFORMĂM ÎN MAIMUŢE

Tonul acestei cărţi este în mod clar ireverenţios, deoarece, cu excepţia unei risipe fățișe, a fraudei, neglijenţei sau stupizeniei, nimic nu va consuma mai rapid resursele valoroase ale unei companii (și fără niciun câştig) decât o vacă sfântă. Vacile sfinte pasc pe pășunile sfinte în aproape toate companiile pe care le-am cunoscut vreodată, indiferent dacă urmăresc profitul sau dacă detestă profitul. Vacile sfinte și pășunile sfinte fac parte din cultura neconfirmată pe care nimeni n-are dreptul ˇs-o recunoască, cu atât mai puţin ˇs-o conteste. Doar puţini lideri corporatiști au cumpărat pentru angajaţii lor exemplare din prima ediţie *Cum să lucrezi pentru un Idiot,* fiind[ɔ- majoritatea mahărilor considerau că viola în mod explicit codul corporatist „n-aud, nu văd și nu spun nimic rău”. Și aveau dreptate. îl violează.

Dar, doar pentru că oamenii nu umblă prin companie adresându-le direct în faţă șefilor apelativul de Idioţi, asta nu înseamnă că nu-i consideră niște Idioţi. Doar pentru că doi indivizi nu se iau la harţă, asta nu înseamnă că lucrează bine împreună. Este mai periculos ceea ce ascund oamenii în inimile lor decât ceea ce afișează. Orice persoană cu un dram de activitate într-o companie este conștientă că aceasta funcţionează pe baza unor reguli nerostite și a unei organigrame nepublicate. A pretinde altceva înseamnă a deveni una dintre maimuţicile acelea drăguţe care n-aud, nu văd și nu spun nimic rău.

CHEESEBURGERI ÎN PARADIS

Așa cum a zis cândva Mark Twain (sau Abbie Hoffman, în funcţie de tabăra la care aţi subscris): „Din

vacile sfinte se prepară burgerii cei mai gustoși". Am considerat că misiunea mea primită De Sus este de a sacrifica vitele, de a-i hrăni cu carnea lor pe cei săraci și a-i îmbrăca în pantaloni, jachete, centuri, pantofi, pălării și mănuși de piele care au fost cândva vaci sfinte ce păsteau pe proprietatea imobiliară sfântă. Să nu fiţi însă surprins dacă miza o reprezintă proprietatea dumneavoastră imobiliară personală. Acesta-i adevărul: *Nimeni n-a avansat vreodată în carieră, făcându-și șeful să pară prost.* (Oricum, șefii n-au de obicei nevoie de ajutorul dumneavoastră în această privinţă.) Strălucirea dumneavoastră provine din ajutorul pe care-l daţi I-Șefului pentru a străluci, nu din faptul că străluciţi mai puternic decât el. *Următoarea dumneavoastră promovare, sau concedierea, va fi hotărâtă într-o discuţie care va avea loc când nu veţi fi de faţă.* Tot ce gândiţi, spuneţi și faceţi, chiar și când credeţi că nimeni nu-i atent, va determina conţinutul acelei discuţii.

Cartea aceasta conţine răspunsuri reale la probleme reale, printre care:

Vorbirea-Idiot: cum să vorbiţi și cum să înţelegeţi limbajul Șefului dumneavoastră Idiot.

- ☐ Mâncarea-Idiot: ce să faceţi la masa din pauza de prânz, când I-Șefului îi rămâne salata între dinţi.
- ☐ Surghiunirea talentului: cum să păreţi mai tăntălău decât șeful și să vă păstraţi slujba.
- ☐ Pedeapsa pentru competenţă: când plătiţi preţul pentru că aţi făcut lucrurile corect.
- ☐ Reorientarea furiei: deoarece a fi ranchiunos pe șef este ca și cum aţi lua otravă și v-aţi aștepta ca șeful să moară.
- ☐ Stupizenia conjuncturală: pentru că nu toţi șefii sunt Idioţi și nu toţi Idioţii sunt șefi; flexibilitatea este esenţială în tărâmul incompetenţilor.

Această a doua ediţie conţine două tipuri noi de șefi: Șeful Șovăielnic și Șeful Nepregătit, plus materiale noi despre încadrarea tuturor tipurilor de șefi într-un tabel cu 10 caracteristici și competenţe de conducere. Așa cum veţi

vedea, unele rezultate sunt înfricoșătoare. Noua ediţie se ocupă de stupizenia conjuncturală într-o manieră mai tăioasă și mai contemporană – și cu șanse mai mari de a fi acţionat în judecată decât la prima ediţie. Există și mai multe discuţii despre legăturile între generaţii în această ediţie. Milenarii[1] se înfruntă cu Școala Veche și invers, căutând teren comun.

PRECIZĂRI LEGALE

Nu este recomandabil să citiţi cartea aceasta într-o ședinţă la care ar trebui să fiţi atent, deoarece râsul poate fi motiv de concediere. (Poate că râdeţi de propria dumneavoastră persoană, dar I-Șeful ignorant nu va ști diferenţa.) Nu este recomandabil să citiţi cartea aceasta în timpul discursurilor inaugurale, predicilor sau funeraliilor, dacă mai doriţi ca soţul/soţia sau copiii dumneavoastră să vă mai vorbească vreodată. Fiţi prudent când citiţi această carte în avion; în prezent, mulţi piloţi sunt înarmaţi. Dacă aveţi norocul să nu fiţi împușcat, puteţi fi evacuat din avion de către autorităţile locale și reţinut timp de 72 de ore într-o închisoare din localitatea de destinaţie. *Caveat emptor!*

Poate că vom avea ocazia să lucrăm împreună în cadrul unui curs de instruire sau într-un atelier practic și să examinăm situaţia șefului dumneavoastră printr-o lentilă cu adevărat pătrunzătoare, care poate dezvălui adevărurile cele mai dure despre el și despre dumneavoastră. Credeţi-mă, ne vom distra copios, la fel cum se va întâmpla când veţi citi această nouă ediţie. Poate că veţi dori să-mi trageţi una cu Bâta Șefului. Așa cum spunea personajul John Nash din filmul *o minte sclipitoare* (2001): „N-are rost să fii nebun dacă nu te poţi distra niţel cu ocazia asta”.

Sunteţi binevenit să mă contactaţi la *www˙howtoworkforanidiot˙com* și să vă descărcări nervii despre Șeful Idiot, să nominalizaţi Idiotul Lunii sau chiar să vă descărcări nervii pentru că aţi citit cartea mea. Dacă

1 în SUA, se consideră că Generația Milenară, numită și Generația Y, ar fi început în 1983 (n.trad.).

doriţi totuși să vă plângeţi, mă îndoiesc că-mi veţi spune ceva ce încă n-am auzit. Scrierea acestei cărţi nu este prima dintre greșelile pe care le-am făcut.

Citiţi fără grabă, mestecaţi bine și înghiţiri cu atenţie.

Confesiunile unui Idiot Tu perioada de recuperare

Aceasta nu este o fabulă de afaceri, care prezintă isprăvile lui Barry, Larry, Frederica sau Ferdinand, care navighează pe apele perfide ale leadershipului sau care îndrumă o echipă perfectă, de mare performanţă. în literatura de buşiness ˇs-a acumulat o cantitate remarcabilă de fabule, care, alături de parabole, sunt instrumente divine de învăţare și care au fost de mare ajutor pentru mulţi. Poate că voi încerca să recurg la ele în viitoarea mea carte. Pe de altă parte însă, *Cum să lucrezi pentru un Idiot* este un avertisment tăios și insistent pentru toţi cei cocoţaţi pe pervazul ferestrei biroului, gata să sară în gol, întrucât crezuseră că înţeleseseră perfect ce însemna viaţa întro companie, doar pentru ca să se trezească într-o bună zi și să descopere că priviseră prin lentila greșită. Pentru ei, gândul de a continua munca aceasta, pentru acest Șef Idiot, pentru tot restul carierei ca și cum ar privi în adâncul abisului. Fără speranţă.

Este cazul meu, pe toată durata vieţii mele profesionale, și ar putea fi și cazul dumneavoastră dacă mai credeţi că șeful este unicul care trebuie învinuit pentru mizeriile și ghinioanele din viaţa *dumneavoastră* profesională. Am specificat „viaţă profesională”, fiind[ɔ restul este destul de exhaustiv abordat în *Cum să trăiești cu un Idiot,* în mare parte sunt aceleași principii și reguli, diferă doar decorul, așteptările și parametrii de comportament.

Aceasta este o carte despre mine și în același timp o carte despre dumneavoastră. Despre probleme reale și oameni reali. Despre a fi viu sau a fi mort. Mai exact, este o carte pentru morţii vii cărora le-a pierit plăcerea pe care o găseau cândva în muncă, dar care continuă să vină zilnic

la serviciu și să încaseze cecul lunar. Se adresează de asemenea celor care sunt atât de furioși pe ceea ce consideră că ar fi lipsurile șefilor lor, încât sunt morţi pentru mulţi alţi oameni și obiecte din jur, care ar putea să-i facă să se simtă plini de viaţă și energie. Furia este un factor atât de important în ce privește insatisfacţia la locul de muncă, încât i-am dedicat capitolul final și l-am intitulat „Recalibrarea așteptărilor, reorientarea furiei”.

Există un punct de impact în care așteptările noastre faţă de felul în care ar trebui să ne trateze șeful se ciocnesc și se sfarmă de stâncile realităţii. Aproape tot ce veţi citi în continuare se ocupă de valurile succesive de așteptări care se izbesc de stâncile realităţii și se rostogolesc inofensiv înapoi în ocean.

Promisiunea acestei cărţi este că ne putem trăi viaţa, mai ales cariera și activităţile profesionale, cu sentimentul de pace și mulţumire pe care ni-l dau acceptarea și folosirea cu iscusinţă a cărţilor de joc pe care le-am primit. Pentru a folosi cărţile primite este nevoie de stăpânirea cu măiestrie a jocului; măiestrie și demnitate – care nu implică lamentări, mormăieli înfundate și resentimente – în timp ce scrâșnim din dinţi, rămânem în joc și sperăm cu disperare să apară cineva sau ceva care să schimbe regulile în favoarea noastră.

Regulile sunt reguli. Dacă le-aș fi putut schimba, aș fi făcut-o de o mie de ori. Dacă există reguli pe care le pot schimba, atunci o fac. însă comportamentul uman este comportament uman, iar rolul muncii a rămas în esenţă neschimbat de când Adam și Eva au mușcat mai mult decât puteau mesteca, au fost nevoiţi să se îmbrace, să părăsească paradisul și să-și caute slujbe reale. Cei mai mulţi dintre noi avem necazuri pentru că încercăm să ignorăm lumea profesională așa cum este ea în realitate și să pretindem că este așa cum ne-am dori să fie.

Aceasta nu înseamnă însă că vieţile noastre profesionale ar fi lipsite de speranţă. Dimpotrivă, există motive enorme de a ne bucura și spera într-o zi de mâine mai bună. Atâta timp cât ne agăţăm de o percepţie

deformată, distorsionată, strâmbă a relaţiilor de la locul de muncă *așa cum considerăm noi că ar trebui să fie,* anulăm practic bucuria și stingem flacăra speranţei. După cum a spus cândva Theodore Roosevelt, totul este să începem de unde ne găsim, să folosim ce avem și să facem tot ce putem.

TIRADĂ DESPRE REALITATE

Primul pas este clarificarea felului în care condiţia umană afectează condiţiile de muncă. Pentru început, trebuie să acceptăm ideea că poate exista și o altă explicaţie decât cea pe care încercăm ˝s-o impunem lumii. Să ne gândim un pic. Există și alte metode de a trata munca și relaţiile de la locul de muncă decât cele cu care am fost obișnuiţi atâţia ani. în plus, adevărul este mult mai complex, guvernat de o Putere Superioară, iar Puterea aceea Superioară a încercat de foarte mult timp să ne ispitească, să ne amăgească sau să ne convingă să ne implantăm în creiere acest adevăr. Puterea noastră Superioară știe că abonarea la realitate este în interesul nostru individual și colectiv. Cu puţin noroc, ne vom exercita liberul arbitru preţios pentru a întoarce spatele negării și a porni către lumina realităţii.

Dacă semănaţi cât de cât cu mine, înseamnă că aţi stabilit și Continuaţi să stabiliţi noi recorduri mondiale la încăpăţânare și în același timp vă împotriviţi înţelepciunii pe care Puterea dumneavoastră Superioară se străduiește să v-o comunice. Ca instructor de cadre de conducere, încerc din răsputeri să nu-mi impun ignoranţa asupra clienţilor mei, deoarece nu este o metodă iscusită de a ajuta pe cineva să rezolve probleme și/sau să-și depășească provocările personale și profesionale. Prefer să fac tot ce pot pentru a le da siguranţa de care au nevoie pentru a face apel la înţelepciunea pe care o au deja sau pe care o pot dobândi vizavi de acel adevăr mai complex. în funcţie de ceea ce îmi îngăduie clienţii, încerc să facilitez, prin intermediul unor întrebări profunde, o paralelă între ceea ce-i mulţumește pe ei și ceea ce mulţumește compania în care lucrează. Pe scurt, încerc să

realizez o concordanţă între ce fac oamenii cel mai bine cu ce le trebuie în primul rând companiilor lor. Un parteneriat sănătos între angajator și angajat, între șef și subaltern, înseamnă nirvana pentru salariat și persoana pentru care muncește el.

Dar nu-i ușor. Nicio relaţie care merită întreţinută nu-i ușoară, exceptând poate luna de miere când realitatea nu are nicio legătură cu nimic. Să derulăm repede banda și să ajungem în punctul în care ochelarii cu lentile roz sunt scoși de la ochi, când coșul de rufe începe să se umple cu ciorapi și lenjerie murdară, iar așteptările iniţiale, nerealist de optimiste ale oamenilor, atât în relaţiile personale, cât și profesionale, încep să clocotească precum apa în vâltori. Până să vă daţi seama, o relaţie personală sau profesională cândva armonioasă se transformă într-o furtună perfectă, iar șansele de a supravieţui intacţi furtunii sunt mici, aproape inexistente. Cel mai probabil, furtuna vă va schimba pentru totdeauna. Veţi ieși din ea rănit, dărâmat și, mai rău decât toate, cinic și veșnic ranchiunos că speranţele dumneavoastră de a avea o carieră perfectă au ajuns acum pe fundul mării alături de Buretele Bob Pantaloni Pătraţi.

Pentru a dansa cu vedetele[2], este nevoie de doi. Asta înseamnă o vedetă plus un dansator profesionist, egal un spectacol. Nimeni nu dansează singur. în cartea *The Coaching Connection,* Paul J. Gorrell și cu mine am scris că atât cadrul de conducere individual care este instruit, cât și compania care finanţează instruirea trebuie tratate ca două co-cliente. Totul face parte din conceptul de Instruire contextuală al lui Paul. Când mi-am făcut masteratul în terapie familială și matrimonială la Azusa Pacific University, am învăţat că soţul care vine la clinica mea nu-i clientul meu. Și nici soţia nu-i clienta mea. Eu tratez relaţia dintre ei – mai precis, căsătoria lor.

Așa cum veţi vedea, pocnirea șefului este una dintre

2 *Dancing with the Stars,* spectacol TV difuzat de canalul american ABC. Este o competiție de dans, unde perechile sunt formate dintr-o celebritate și un partener de dans profesionist (n.red.).

cele mai tradiţionale și, pentru mulţi, cele mai mari satisfacţii la care ar trebui să renunţăm dacă vrem să ne bucurăm de o senzaţie de împlinire în munca pe care o prestăm. Când avem dificultăţi cu superiorul nostru profesional, soluţia universală a pocnirii șefului nu-i constructivă, tot așa cum nu-i constructiv ca șefii să ne pocnească de fiecare dată când sunt nefericiţi. Este nevoie de două persoane pentru a apărea o fisură sau o neconcordanţă între două seturi de așteptări care sunt probabil opuse. Adevărata rezolvare (scrieţi-vă asta în palmă și gravaţi-o pe vecie pe interiorul frunţii) va veni doar când veţi stăpâni arta acceptării și aprecierii.

Sună bine, nu-i așa? Nu vă amăgiţi. Pentru a învăţa cum să lucrăm cu, pentru și în jurul Idioţilor este necesară o modificare comportamentală reală *din partea noastră.* Dar experienţa acestei iluminări nu trebuie să fie complet neplăcută. întrebaţi-i pur și simplu pe cititorii mei care au apreciat umorul din cartea aceasta și care au dat-o uitării iniţial, considerând-o doar o colecţie de glume, pentru ca acum să-mi scrie din toate colţurile lumii, recunoscând că dacă ar fi pus în practică informaţiile citite, indiferent cât de comice erau, nu și-ar fi pierdut slujbele în mod „neașteptat”. Unele dintre recenziile cititorilor de pe Amazon˙com reflectă atitudinea aceasta. După câte știu eu, *Cum să lucrezi pentru un Idiot* a ajuns practic pe toate listele de bestselleruri pe care poate să ajungă o carte din domeniul buşiness. Oamenii au apreciat umorul și satira mușcătoare. Aparițiile mele în emisiunea Today a postului NBC, la CNN, în emisiunea *Fox and Friends,* cele peste 100 de interviuri în mass-media și o jumătate de pagină dedicată în fasciculul Buşiness al ediţiei de duminică a ziarului *New York Times* au devenit toate parte din glumă. Neil Cavuto a fost atât de încântat de satiră, încât m-a invitat de două ori la *Your World.* Dar în ciuda tratamentului incredibil de care ˇs-a bucurat prima ediţie a cărţii, oamenii au scăpat din vedere de prea multe ori ideea foarte evidentă: pentru ca să lucraţi cu succes pentru un Idiot (sau pentru orice alt șef), *nu fiţi*

dumneavoastră Idiotul.

În această nouă ediţie veţi vedea că voi face uneori referire la noţiunea prăfuită a îmbrăţișării copilului interior. Recunosc, chestia cu copilul interior dă impresia de aiureală emoţional-sentimentală din anii 1980. Oricum ar fi, eu unul am un *Idiot Interior* care îmi pericliteză aspiraţiile profesionale. Uitaţi de copilul meu interior. Ori de câte ori, în cariera mea, nu mă înţelegeam bine cu șeful, sau când nu mă înţelegeam bine cu colegii ori subalternii, Idiotul meu Interior scăpase invariabil din lesă și ignora trufaș orice adevăr mai complex sau Putere Superioară, încercând să impună altora – cu efecte dezastruoase – ceea ce eu consideram a fi ˟înţelepciunea mea suverană, imuabilă și refractară.

Da, eu doresc să-mi îmbrăţișez Idiotul Interior. Vreau să-l simt aproape. Să-l prind strâns. Să-l apuc zdravăn de gât și să-i curm viaţa. Nu cred că trece o zi în care să nu mă facă de râs sub o formă sau alta. Garantez că nu trece o săptămână în care să nu amenințe o prietenie sau relaţia cu un client. Este un gargui mic și afurisit. Și știe momentul exact, de obicei când sunt stresat, anxios sau speriat, în care să-și scoată capul mic și hâd și să emită o remarcă imbecilă. Dacă mă vedeţi într-o ședinţă, bolborosind ca un Idiot, rostind lucruri pe care ulterior îmi doresc să nu le fi pronunţat niciodată, este de fapt mini-eul meu, Idiotul Interior, evadat din cușca lui, care încearcă să mă ajute să scap prin pălăvrăgeală dintr-o situaţie tensionată. într-o asemenea clipă, găsiţi ceva cu care să ne pocniţi – pe mine și pe alter ego-ul meu Idiot. Nu vreau să incit la violenţă; de fapt, nu pot face altceva decât să glumesc despre Idiotul meu Interior, întrucât violenţa împotriva lui ar însemna violenţă împotriva mea. Trebuie doar să mă asigur că este mulţumit, implicat, sigur și încrezător. Atunci, și doar atunci, se va comporta rezonabil de bine. Seamănă cu Șeful dumneavoastră Idiot, nu?

Nu trebuie să învelesc toate aceste informaţii în parabole sau fabule. Recunosc, adevărul este greu digerabil dacă este spus direct, dar putem să mestecăm cu

atenţie și să înghiţim înainte de a lua o altă îmbucătură. Scenariile de buşiness din viaţa reală sunt destul de nebunești și fără să le mai transform eu în ficţiuni, totuși în carte există câteva personaje complexe și unele pe care le-am născocit pur și simplu pentru a astupa găurile dintr-o relatare altfel desprinsa dintr-un episod real. Așa încât, tăiaţi-mă de pe lista celor înfumuraţi. Nu sunt decât un autor, educator pentru corporaţii și instructor de cadre de conducere care supervizează cursurile practice din Partners Internaţional, New York. Dar în toate aceste domenii, abordez un subiect foarte interesant și transformational. De aceea, strângeţi-vă bine centura. Idiotul meu Interior este real. Ca și al dumneavoastră. Probabil că ei nu vor fi cuminţi în călătoria pe care o vom întreprinde.

CUNOAȘTE-TE PE TINE ÎNSUŢI

Autorul John Irving îi sfătuiește pe scriitorii aspiranţi să scrie despre ceea ce știu. Eu publicasem cinci cărţi de afaceri înainte de a-mi da seama că încă nu scrisesem nimic despre ceea ce știam personal. Asta se întâmpla acum 10 cărţi/ediţii noi. Azi, ca și atunci, stând pe un morman de cioburi în locul unde fusese cândva o casă cu pereţi din sticlă, nu-mi pot aminti cine a azvârlit prima piatră. Poate că am fost eu. Poate că nu. Nu contează. Tirurile cu pietre au devenit atât de intense, încât am uitat cum a început totul. Ba nu! îmi amintesc! îi arătasem cu degetul pe alţii și-i acuzasem de lucruri de care eram vinovat în aceeași măsură, dacă nu chiar mai mult. Pentru fiecare piatră pe care am aruncat-o, ˇs-a aruncat în mine cu una și mai mare. M-am simţit justificat în acuzaţiile mele și victimizat de criticile altora. învinuirile mele au pornit natural și au părut îndreptăţite. Cele adresate mie au părut artificiale și incorecte. Simplul fapt că locuiam într-o casă cu pereţii din sticlă nu însemna că doream ca alţii să vadă prin mine. Sau doream?

MI CASA ES SU CASA

Locuiţi într-o casă cu pereţii din sticlă? Vă acuzaţi Șeful Idiot de lucruri de care aţi putea fi ˇînvinuit cu

aceeași ușurinţă? Acestea nu sunt întrebări simple. Nu sunt nici întrebări pe care să ni le punem în mod curent. De aceea vă întreb acum. Lucrurile care ne irită cel mai mult la alţii sunt adesea aceleași trăsături iritante pe care le avem. Propriile noastre defecte sunt enervante când apar în cuvintele și acţiunile altora, și sunt aproape indescriptibil de enervante când apar în cuvintele și acţiunile cuiva cu putere și autoritate asupra noastră.

Acum, când casa mea cu pereţii din sticlă a fost transformată în cioburi, sunt capabil să scriu despre falsa încredere, falsa siguranţă și falsa mândrie. Le cunosc pe toate. Cândva, la începuturi, firele mi-au fost scurteircuitate. Dacă nu la naștere, atunci la scurt timp după aceea. A fost natura sau educaţia? Genele sau mediul? Nu contează. Acum mă rog zilnic să am seninătatea de a accepta natura și curajul de a schimba educaţia. Așa cum implică rugăciunea lui Reinhold Niebuhr, înţelepciunea este abilitatea de a le deosebi pe cele două. Lăsând deoparte toate realizările mele, nu pot să nu fiu ușor deranjat și tulburat că nimeni nu mi-a explicat aceste deosebiri până nu-mi stricasem deja o parte însemnată din viaţa mea. Dar și asta este blamabil. Aș putea la fel de bine să mă aplec și să ridic altă piatră.

NU FIŢI VICTIMA PROPRIILOR DECLANȘATORI

Când vă gândiţi la cuvântul *declanșator,* vă vine în minte un dispozitiv care pornește un mecanism, sau evenimentul ori momentul când ostilitatea și resentimentele înăbușite detonează, explodând și împroșcând pereţii sălii de ședinţe cu tot felul de mizerii veninoase? Cine sau ce, în cazul dumneavoastră, apasă pe trăgaci sau tinde să vă dezlănţuie? Dacă luaţi o pauză și vă gândiţi la ce anume vă scoate din sărite, la idiot-sincrazii sau la alte lucruri care vă creează disconfort, puteţi întocmi o listă lungă de probleme personale care trebuie abordate. Iar asta-i mai cu seamă valabil în activităţile profesionale. Nu aveţi aproape nicio șansă de a împiedica persoanele aflate în poziţii de putere și autoritate să facă acele lucruri care vă activează mecanismul declanșator.

Ceea ce spun și fac alţii este de obicei mai presus de orice puteţi controla sau schimba.

Dispuneţi totuși de posibilitatea de a înlătura sau dezamorsa declanșatorii interiori, reducând astfel probabilitatea de a fi indispus de I-Șeful dv. sau de colegi. Această exercitare a controlului din partea dumneavoastră va schimba toată dinamica relaţiilor dintre dumneavoastră și șef, fie el Idiot sau nu. Dezamorsarea conștientă a declanșatorilor interni reprezintă cea mai bună metodă de a deveni imun la neplăceri, tensiune și anxietate. Vă veţi confrunta în continuare cu neplăcerile, tensiunea și anxietatea, dar ele nu vă vor mai roade pe dinăuntru. De ce v-ar păsa câtă putere are un Idiot, atâta timp cât n-o poate folosi pentru a vă irita? Reducerea capacităţii I-Șefului de a vă enerva, indiferent dacă o face sau nu intenţionat, este o formă de autoîmputernicire extraordinară, îndrăznesc să spun *fenomenală.* Și, precum demnitatea, nu v-o poate lua nimeni.

Cum să rezolvaţi problema în cazul unui declanșator

— Mă numesc John și sunt un Idiot, mă adresez eu grupului care se reunește în fiecare miercuri seara la ora 19: 00 în sala mare, pardosită cu gresie, din subsolul bisericii[3].

— Salut, John, răspunde corul între înghiţituri de cafea.

Unii rostesc clar salutul, ca și cum m-ar primi cu plăcere. Alţii îl mormăie, de parcă vorbitul neinteligibil le-ar putea masca prezenţa acolo.

— Obișnuiam să cred că locuinţa mea cu pereţii din sticlă era casa perfectă în care să locuiesc, continui eu.

— Vorbește mai tare, intervine unul dintre cei care mormăiau, brusc foarte articulat. Nu te putem auzi.

Iritate de întrerupere, instinctele îmi spun să-l atac cu o combinaţie veninoasă de sarcasm și răutate, contestându-i inteligenţa și, dacă se întâmplă să fiu

3 Formularea și decorul, care va apărea frecvent în carte, sunt specifice ședinţelor Alcoolicilor Anonimi (n.trad.).

suficient de enervat, originea. Așa procedăm noi, cei care ne considerăm superinteligenţi, aflaţi pe orbite mult superioare stupizeniei. Contestăm inteligenţa altora – mai ales după ce am fost surprinși făcând ceva stupid. însă n-aș fi vorbit eu, ci boala mea. De aceea se numește „recuperare”. Cel puţin acum mă pot opri înainte să azvârl piatra. Cel puţin în majoritatea cazurilor.

Continui totuși să mă aplec în mod instinctiv ca să ridic pietre și să formulez întrebări ca săgeţile otrăvite de sarbacană, de genul „Cineva a uitat să-și ia medicamentele azi-dimineaţă?”. însă acum pot să recâştig controlul înainte de a deschide gura și a lăsa pasărea să zboare. în momentul acela când piatra ar fi zburat spre ţinta ei, adevărul se revarsă peste mine ca o ploaie acidă, erodându-mi pretenţiile. *Eu* eram cel care mormăia. Acuzaţia era întemeiată. De ce mormăi, dacă mă aflu la o ședinţă a Idioţilor în recuperare, încercând să trec dincolo de gândurile și comportamentele care mi-au întemniţat potenţialul personal și profesional în toţi anii aceștia? Acidul arde și distruge alt strat și decid să-mi împărtășesc șirul gândurilor cu grupul.

— Am învăţat că dacă vrei să arunci cu pietre, nu-i o idee grozavă să trăiești într-o casă cu pereţii din sticlă.

— Ce original! rostește *sotto voce* Dl. Mormăitor.

Ridic imediat altă piatră și trag o gură suplimentară de oxigen, nu pentru a mă calma, ci pentru a avea suficientă respiraţie ca să răcnesc la volum maxim. Atunci observ că ceilalţi îl fulgeră din priviri.

— Nu-l mai întrerupe, îl mustră o femeie. Cunoști regulile.

Da, mă gândesc. *Așa este.* Mă simt ușurat, alinat și protejat. Cineva intervenise în numele meu. Cuiva îi păsase. Instantaneu, furia începe să mi se scurgă din corp și încerc o undă de compasiune pentru Dl. Mormăitor. El se lasă pe spate în scaunul metalic pliant și zgândărește cu unghia marginea paharului din plastic cu cafea. Când simt că cineva este de partea mea și că-i pasă de dreptul meu de a ocupa spaţiu în univers, gândurile veninoase se

disipează și, în locul lor, mă năpădește curiozitatea să aflu cum au ajuns alţii să fie așa cum sunt. încep chiar să mă întreb cum am ajuns eu să fiu așa cum sunt.

Șeful dumneavoastră Idiot trebuie să simtă că cineva este de partea lui, în colţul lui și-i protejează spatele. Nu uitaţi niciodată că dumneavoastră și Șeful Idiot sunteţi tot oameni. El va avea aceleași reacţii fundamentale pe care le aveţi dumneavoastră faţă de sentimente și de situaţii. Acest aspect este important, deoarece, atunci când simţiţi că nu sunteţi susţinut sau că sunteţi subminat, aveţi tendinţa de a deveni mai suspicios, de a vă încleșta mai strâns și de a lupta mai aprig. Șeful Idiot procedează la fel.

Găsiţi modalităţi prin care să vă susţineţi Șeful Idiot, mai ales în momentele lui de incertitudine și îndoială. Atunci, el se va simţi așa cum m-am simţit eu când femeia aceea mi-a luat apărarea înaintea detractorului mormăitor. Aveam un nou „cel mai bun prieten”. Amintiţi-vă cum v-aţi simţit ultima oară când cineva a vorbit în numele dumneavoastră sau v-a luat apărarea. îi puteţi insufla șefului același sentiment faţă de dumneavoastră. încercaţi și veţi vedea cum tensiunea se evaporă. Expediaţi-i un e-mail încurajator, menţionaţi-i în trecere aprecierea că ˇs-a descurcat foarte bine într-o anumită situaţie. Păstraţi totul în contextul obiectivelor și ţintelor departamentului, pentru a nu părea de un sentimentalism ieftin.

CELE PATRU ACŢIUNI LETALE

9

Este recomandabil ca principalele patru acţiuni letale – pocii iron șefului, învinuirea șefului, contrazicerea șefului și incitarea șrl îi luă să fie abandonate și înlocuite de căutarea unor relaţii pozii ivr cu 1 Șeful. Dezlănţuirea acestor patru comportamente asupra șefului poate fi distractivă – și, în esenţă, o reacţie corectă, ţinând seama de ce v-a obligat să îndurați. Dar până la urmă dumneavoastră veţi avea de suferit. Ideea operativă în acest caz este gratificarea întârziată. întârziată până în punctul în care să substituiţi aceste fantezii pe bună dreptate revoltate, în care mânuiţi sabia dreptăţii, cu un

plan solid de generare și susţinere a unui mediu relaţional în care puteţi naviga senin prin orice furtuni tropicale v-ar stârni șeful.

Acţiunea letală nr. 1: pocnirea șefului

Mulţi oameni sunt educaţi din fragedă copilărie să deteste și să sfideze autoritatea. Fiţi sinceri: câţi dintre dumneavoastră aţi avut părinţi care v-au învăţat cu adevărat bunăvoinţa, toleranţa și respectul faţă de autoritate ca virtuţi pozitive? Chiar dacă părinţii predicau virtuţile, le și puneau în practică? Sau ciorovăielile cu șeful erau subiectul discuţiilor de la cină? A existat un subtext de răzbunare și revoltă care n-a fost rostit niciodată cu glas tare, dar era totuși subînţeles?

Suntem o societate care transformă în hituri cântece legendare ca „ia-ţi slujba și bagă-ţi-o-n…”. Oare cât de bine ˇs-ar vinde un cântec cu titlul „îmi iubesc slujba și voi face tot ce pot ca ˇs-o păstrez”? Unde rezonăm cu spiritul hărţuit și intimidat al angajatului? Indiferent dacă-i vorba despre activităţi fizice sau intelectuale, purtăm în noi o moștenire care se ivește din când în când în cultura noastră sub forma unui film ca *Rutina, bat-o vinal,* a unui serial TV ca *la birou* sau a unei benzi desenate ca *Dilbert,* Dacă n-ar fi adevărat, aţi fi pus cartea aceasta deja înapoi pe raft sau aţi fi postat-o pe ebay.

Nu participaţi niciodată la o conversaţie pentru care ar trebui să vă cereţi scuze dacă șeful dumneavoastră apare pe neașteptate. Când constataţi că vă îndreptaţi spre subiecte „letale” cu prietenii, rudele, colegii sau persoane complet străine, răsuciţi-vă cu 180 de grade și îndepărtaţi-vă cât puteţi de repede de acel loc malefic. Pentru a vă păstra slujba și reputaţia, puteţi să:

Schimbaţi subiectul de la cel al șefului la o provocare mai mare cu care vă confruntaţi pe piaţă. Este ușor să cădeţi în obiceiul preprogramat de pocnire a șefului, în loc să priviţi spre cei care se scoală zilnic cu scopul clar definit de a vă lăsa fără slujbă: concurenţa.

Lărgiţi sfera de discuţie. Orientarea atenţiei asupra stării economiei interne și internaţionale și a modalităţilor

optime de a înota în apele lor agitate este o conversaţie mult mai importantă și relevantă pentru viitorul dumneavoastră pe termen lung. Cu alte cuvinte, atacaţi imaginea de ansamblu.

1. Recunoaşteţi că multe aspecte ale vieţii sunt dificile. Și care-i noutatea? Refuzaţi politicos invitaţia de a vă pocni șeful (sau oricare altă persoană) și încheiaţi subiectul afirmând că aveţi ca principiu general de viaţă găsirea căilor prin care toţi să iasă în câştig. După aceea îndreptaţi conversaţia spre unul dintre participanţi.

Aceasta este o oglindă, nu o fereastră înainte de a fi depășit linia dintre idioţenia activă și recuperare, nu realizam că a-i vedea pe alţii ca imbecili însemna de fapt o autoacuzare. Nu doream neapărat ca șeful meu să înceteze de a fi un Idiot, ci voiam ca eu să fiu Idiotul Alfa. De fapt, nu doream să-l împiedic să mi se opună fără teama de consecinţe, ci doream puterea de a mă opune ltd și altora fără a fi pedepsit. Nu aveam ca misiune crearea unui loc de muncă mai bun și mai blând, ci tânjeam după puterea de a face mizerabilă viaţa altora.

Când am înţeles finalmente că alţii mă puteau vedea ca Idiotul care eram (și care încă sunt), m-am simţit gol-goluţ. Mai rău, m-am simţit de parcă toată viaţa trăisem într-un vis și nu-mi dădusem seama că eram gol-goluţ. Este penibil, dar ce mai pot face acum? Cred că răspunsul corect este să încerc să mă acomodez cu propria-mi goliciune. Fie asta, fie să caut niște frunze de smochin. Ar fi inutil să construiesc altă casă din sticlă, dar cu pereţi mai groși, întotdeauna vor exista pietre mai mari, mai grele, care să-i spargă.

Pot acum să scriu din poziţia celui care știe cum este să fii Idiot, așa cum sugerează John Irving, deoarece am căzut în cursă. Mai rxari, am derapat către idioţenia absolută, deși mi-am urmat – iihmţiilor rele mai bune de a avea succes. Pe atunci succesul însemna să am libertatea de a face orice doream, oricând doream și să dispun de resurse nelimitate. Voiam de asemenea anonimat complet

la cerere, absolvirea de răspundere pentru orice aș fi făcut și voiam toate astea fără să clintesc măcar un deget. Doream să fiu o corcitură între William Randolph Hearst, Jr., Howard Hughes, Donald Trump și toţi membrii familiei Kennedy. Vreau să ajung prinţul Charles! Mark Zuckerberg a scris măcar liniile de cod pentru a se îmbogăţi de pe urma Facebookului. în adâncul inimii nu doresc să fac nici măcar asta. Vreau să fac o avere mare în stilul tradiţional – moștenind o avere mică. Să mă nasc sub proverbiala stea norocoasă. Dar… prea târziu!

Doar pentru simplul fapt că sunt un Șef Idiot în recuperare nu înseamnă că nu continui să-mi doresc în secret toate aceste lucruri. Sirenele nu încetează să cânte, iar eu nu încetez să visez. ˇS-a schimbat *totuși* atitudinea mea faţă de obiectele pe care le doresc și condiţiile în care doresc să trăiesc și să muncesc. Acum pot să accept că nu voi trăi niciodată precum cei menţionaţi mai sus, născuţi sub o stea norocoasă, și că această carte nu mă va aduce niciodată pe picior de egalitate cu Zuckerberg. în același timp însă, și chiar mai bine, pot să fiu recunoscător pentru ceea ce am. Dacă voi atinge vreodată măcar pe departe statutul financiar de care se bucură (ori ˇs-au bucurat) indivizii aceștia, va fi rezultatul eforturilor mele și prin graţia Puterii mele Superioare. Poate că voi câștiga chiar mâine la loterie. Dar asta-i boala mea, să-mi spun mereu părerea fără să fiu întrebat. Ca Idiot în perioada de recuperare, duc o viaţă mai fericită, mai tihnită și mult mai satisfăcută. Deși mi-am stricat trecutul, tot mai am timp pentru a trăi în lux și raţiune.

Idioţi, idioţi peste tot și nici măcar o idee care să merite reţinută

O viaţă lungă și plină de înţelepciune înseamnă a accepta faptul că întotdeauna vor exista 1) Idioţi, 2) Idioţi în recuperare ca mine și 3) cei care rămân orbi la faptul că sunt Idioţi. Idioţenia este definită uneori ca o stare permanentă de stupizenie. Nu sunt de acord cu definiţia respectivă. Ca Idiot în recuperare, știu că voi fi mereu vulnerabil la idei stupide, cuvinte stupide și fapte stupide.

Dar pot reduce frecvenţa apariţiei lor. Ar putea părea stupid, dar graţie Puterii mele Superioare, am trăit în ciuda stupizeniei mele toată viaţa. Pot exercita control, pot reduce efectele debilitante ale stupizeniei și pot fi mai puţin enervant pentru alţii sau mai puţin enervat de ei.

Îi urmărim pe Jim Carrey și Jeff Daniels interpretând doi Idioţi în *Tăntălăul și gogomanul* și râdem. Același lucru este valabil pentru Owen Wilson și Jason Sudeikis în *Concediu de la căsnicie* sau pentru Jack Black în *Anul Unu.* Dar când tăntălăii și gogomanii conduc firme, corporaţii și agenţii guvernamentale, nu mai este deloc amuzant. Adevărul hâd este că Idioţii activi bântuie peste tot în jur. Tentaculele stupizeniei lor pătrund adânc în vieţile a milioane de oameni. Puterea lor este aparent fără limite. Din fericire, Idioţii nu știu în general că dispun de această putere. Dacă I-Șefii ar ști cât de multe gloanţe au în încărcătoare, situaţia ar putea deveni cu adevărat înfricoșătoare. De ce există atâta putere în stupizenie? Răspunsul vi se va derula în faţa ochilor aidoma unui covor roșu pe măsură ce veţi citi paginile care urmează. Nu se poate sintetiza într-o singură propoziţie sau frază inteligentă. Trebuie create contexte. Trebuie schimbate paradigme. Ideile trebuie să iasă din tipare.

Acţiunea letală nr. 2: învinuirea șefului

Cine nu și-a învinuit şeful pentru un dezastru de care se făcea vinovat chiar acuzatorul? Da, mâna ridicată este a mea. Aici este vorba despre responsabilitate, ca și despre acceptarea vinovăţiei atunci când ne aparţine și (aici înghiţiţi un nod mare!) adesea când nu ne aparţine. Paul Watzlawick a scris o carte excelentă, intitulată *The Pragmatics of Human Communicaţion (Studiul comunicării umane),* a cărei teză centrală este: „Niciodată nu putem să nu comunicăm”. Această utilizare inteligentă a negaţiei multiple subliniază ideea că, dacă obișnuiţi să daţi vina pe alţii la locul de muncă, este clar că nu aveţi niciun interes să faceţi parte din echipă, din soluţie sau din viitor. Nu uitaţi: tot ce spuneţi sau faceţi – uneori lucruri pe care doar le gândiţi spune ceva despre dumneavoastră. Toţi cei

pe care-i veţi întâlni, în persoană, la telefon, on-line, oriunde sau oricum, vor interpreta în felul lor unic ceea ce comunicaţi. Fiţi conștient că tot ceea ce faceţi comunică *ceva.*

Dacă și când sunteţi tentat să transferaţi responsabilitatea asupra șefului pentru a evita rușinea unui eșec, încercaţi să vă gândiţi la imaginea de ansamblu. Indiferent care ar fi inepţia șefului, dumneavoastră faceţi parte dintr-o echipă. Mai mult ca sigur, mahării din vârful lanţului trofic al companiei vă identifică drept un membru al „echipei lui [introduceţi numele șefului]”. Dacă echipa dă greș, nu vă vor vedea ca pe un spectator nevinovat, așa încât priviţi responsabilitatea ca pe un efort de echipă.

Câteva aspecte caracteristice despre învinuirea șefului:

Vă incriminaţi singur dacă daţi vina pe alţii. Și de ce să o faceţi la urma urmelor? Când îl arăt pe șef cu proverbialul deget, alte trei degete la fel de proverbiale sunt îndreptate spre mine.

1. Ori de câte ori cineva trebuie să-și asume responsabilitatea, profitaţi de acest moment ca de o ocazie pentru a vă afirma. Când anunţaţi „îmi asum responsabilitatea pentru rolul meu în asta” sau „Voi fi responsabil pentru partea respectivă din program”, expediaţi mesajul ferm că n-o să pierdeţi vremea, intervenind în fleacuri. Aţi investit în succesul personal și în succesul tuturor.
2. învinuirea se referă la persoană, nu la problemă. Când se caută un ţap ispășitor, ţintiţi sus și readuceţi rapid conversaţia la problema pe care încercaţi ˇs-o rezolvaţi. Care este planul mai larg și cum îl divizaţi pentru a produce un rezultat mai bun data viitoare? Dacă nu este clar de acum, John Hoover insistă să ne concentrăm asupra soluţiilor și să ne desprindem cât mai repede de învinovăţiri și dispute legate de personalitate, pentru a nu fi absorbiţi în gaura neagră a învinuirii.

Întrebări cosmice

Toţi cei care ne-am angajat să protejăm universul de

Idioţi trebuie să facem un pact pentru a ne ruga intens. Pe lângă îngrijirea și hrănirea îngerilor mei buni, am o listă de întrebări pentru Dumnezeu, la care, dacă nu-mi va răspunde când mă rog, sper că-mi va răspunde când îl voi întâlni. Sugerez ca și dumneavoastră să vă întocmiţi o listă de întrebări. Cu cât mai repede vom căpăta răspunsuri din partea Atotputernicului, cu atât mai curând vom ști dacă punem întrebările corecte și cu atât mai curând vom putea începe să găsim soluţii viabile pentru pandemia I-Șef. Iată câteva mostre de întrebări pentru Puterea dumneavoastră Superioară:

în primul rând, de ce l-ai creat pe Idioţi?

- ☐ De ce oamenii inteligenţi trebuie să sufere din cauza grijilor, temerilor și anxietăţii, în timp ce Idioţii dorm neîntorși noaptea și se trezesc proaspeţi?
- ☐ Cu ce scop simt lăsaţi Idioţii să nu-și dea seama de carnagiul pe care-l provoacă?
- ☐ De fapt, care este scopul Idioţilor?
- ☐ Cum se încadrează Idioţii în imaginea de ansamblu?

În minţile tuturor celor care muncesc în lumea aceasta există întrebarea: „De ce Dumnezeu le permite Idioţilor să devină șefi?” într-o lume în care jucătorii de baschet sunt plătiţi mai bine decât savanţii care încearcă să trateze cancerul (și mă refer la baschetbaliștii din colegii) și în care oamenilor le pasă realmente ce gândesc despre politica globală actorii de la Hollywood și cântăreţii multimilionari, faptul că Idioţii devin șefi pare cea mai sinistră glumă dintre toate.

Testarea teoriei

Puteţi vedea clar motivul pentru care astfel de întrebări profunde trebuie abordate incremental. Balena Shamu n-a putut înghiţi dintr-odată o pilulă uriașă. O întrebare iniţială importantă pe care ˟s-o puneţi, deși ˟s-ar putea *să nu doriţi* ˟s-o puneţi, este: „Sunt eu un Idiot?” Următorul test vă poate ajuta să aflaţi dacă vă încadraţi sau nu în categoria respectivă. Dacă vă sperie posibilitatea de a fi un potenţial dobitoc, utilizaţi testul pentru a vă evalua șeful. Răspundeţi sincer la întrebări. Veţi decide

dacă testul este corect după ce determinaţi dacă rezultatele se potrivesc cu noţiunile dumneavoastră preconcepute.

Când ceva merge prost la birou, eu…

Dau vina în mod reflex pe altcineva.

a. întrerup o activitate importantă și mă concentrez pe repararea situaţiei.

b. Comand pizza.

c. Toate de mai sus.

Când primesc ordine să-mi reduc personalul, eu…

Văd cine a înscris cele mai puţine goluri în echipa de fotbal a departamentului.

a. îi tai de pe listă pe cei care mă provoacă cel mai mult să gândesc și să inovez.

b. Comand pizza.

c. Toate de mai sus.

Când primesc ordine să-mi măresc producţia, eu…

Ameninţ cu concedierea pe cei care mă provoacă să gândesc și să inovez.

a. întocmesc o listă cu salariaţii pe care-i pot acuza de scăderea producţiei.

b. Comand pizza.

c. Toate de mai sus.

Când primesc ordine să reduc costurile, eu…

Anulez petrecerea de Revelion.

a. îi oblig pe angajaţi să-și cumpere singuri consumabile.

b. îi oblig pe angajaţi să-și plătească singuri pizza.

c. Toate de mai sus.

Când primesc ordine să-mi premiez angajaţii pentru performanţe bune, eu…

Văd cine a înscris cele mai multe goluri în echipa de fotbal a departamentului.

a. Le permit angajaţilor să comande mai multe consumabile.

b. Comand mai muită pizza.

c. Toate de mai sus.

Nu-i nevoie să continuăm. Dacă aţi încercat să faceţi

testul pentru dumneavoastră și aţi aruncat cu pixul prin cameră înainte să-l fi terminat, atunci mai sunt speranţe. Dacă aţi făcut testul pentru șeful dumneavoastră, iată cum trebuie interpretat:

Fiecare răspuns (a) valorează 1 punct, fiecare răspuns (b) valorează 2 puncte, fiecare răspuns ([) valorează 3 puncte și fiecare răspuns (d) valorează 4 puncte. Totalul de 4 puncte: Pur și simplu prost; 5 – 12 puncte: Idiot Adevărat; 13 – 19 puncte: Complet Idiot; 20: Idiot Colosal. Cât a obţinut șeful dumneavoastră?

Acţiunea letală nr. 3: contrazicerea șefului

Această acţiune este adesea „letală”, fiind[ɔ- se știe deja că mulţi I-Șefi iau decizii teribil de proaste și vă silesc să vă supuneţi sau chiar să îndepliniţi dumneavoastră sarcinile neplăcute. Dacă vă puteţi influenţa șeful să ia o decizie mai bună, utilizaţi-vă energia ca atare. în capitolele următoare, veţi găsi tehnici de exercitare a influenţei când dispuneţi de o autoritate limitată. Deocamdată, reflectaţi când este cel mai bine să-i daţi bătaie și să executaţi sarcinile care vor promova planurile șefului.

Nu sugerez și nici nu voi instrui pe nimeni să creadă că rezistenţa este inutilă, mai ales când lucraţi cu un șef incompetent. Asta ar însemna să renunţaţi la controlul de care dispuneţi pentru a face alegeri documentate referitoare la munca și viaţa personală. Depinde însă de dumneavoastră dacă veţi chibzui cu înţelepciune și veţi hotărî când este cel mai bine să vă lăsaţi purtat de val, când să căleaţi apa și când să înotaţi împotriva curentului. Cât de mult sunteţi dispus să riscaţi este o decizie care vă aparţine în întregime. Nimeni nu vă poate lua *acest drept,* tot așa cum nimeni nu vă poate confisca demnitatea.

Contrazicerea șefului înseamnă a vă sustrage de la responsabilitatea 1) de a executa ce vi se cere să executaţi și de a tăcea din gură în privinţa asta, sau 2) de a nu executa ce vi se cere să executaţi și de a tăcea din gură în privinţa asta. Nu spun însă că ar trebui să vă închideţi în propria cochilie și să fiţi pasiv-agresiv, ci că n-ar trebui să vă exteriorizaţi nemulţumirea mormăind în barbă, sâcâind,

văitându-vă, atribuind adjectivul „stupid” unor oameni sau idei, ori certându-vă stângaci și/sau inutil. Când vă treziţi dorind să-i căutaţi nod în papură șefului, nu vă pripiţi. Ca și pocnirea șefului, contrazicerea șefului vă va crea reputaţia unuia care este mai degrabă o pacoste decât un om cu idei productive și judecată sănătoasă. Chiar este atât de important să câştigaţi aprobarea angajărilor îmbufnaţi? Unde aţi dori să vă stea fotografia în dicţionar – lângă „pacoste”, sau lângă „idei bune și judecată sănătoasă”?

Câteva sugestii care să vă ajute să evitaţi tentaţia de a contrazice:

Indiferent ce vi ˇs-ar cere, executaţi sarcina cu demnitate. Nu sugerez să cântaţi întruna „Tu ești marea mea iubire”, decât dacă doriţi neapărat ˇs-o faceţi. Vreau să spun că, chiar dacă I-Șeful vă dă niște sarcini mizerabile, asta nu înseamnă că dumneavoastră trebuie să vă comportaţi mizerabil. Indiferent ce aţi face, purtări-vă astfel încât să daţi clar de înţeles cine și ce sunteţi cu adevărat.

Dacă doriţi să argumentaţi o idee în faţa șefului, folosiţi proverbialul „Da, și…”, în loc de a riposta cu „Da, dar…” sau pur și simplu cu „Dar…”. Spuneţi: „Dacă vom urma direcţia aceea, cred că ar trebui să fim atenţi, maleabili și pregătiţi să ne acomodăm la orice reacţii neașteptate”. Perfect, aţi spus-o! Nimeni nu poate contrazice așa ceva. Aţi lansat o strategie și șeful va simţi că-i apăraţi spatele.

1. Când colegii sau propriii dumneavoastră subordonaţi încearcă să vă insufle o atitudine contradictorie sau vă încurajează să vă contraziceţi cu șeful, viraţi discuţia către principiul superior în conformitate cu care operaţi acum. Spuneţi „Știu, știu”, pentru că știţi într-adevăr. Aţi înţeles. Dar continuaţi imediat prin: „Problema pe care trebuie ˇs-o rezolvăm aici este…”

Mitul imitaţiei

Majoritatea persoanelor sunt promovate în funcţia de șef fără să beneficieze de cursuri de management sau de o

educaţie personală certificată. De aceea, se întâmplă des ca Șefii Idioţi să imite stilurile de management și practicile predecesorilor lor. Tot așa învăţăm să fim părinţi, nu? Fie procedăm așa cum au făcut părinţii noștri, fie procedăm exact pe dos, dar niciuna dintre variante nu reprezintă probabil opţiunea cea mai bună. întrucât practic niciun I-Șef nu este pregătit, instruit sau acomodat cu cele mai bune practici ale unui management eficient, rămâne în sarcina dumneavoastră să-l instruiri. Nu vă puteţi lăsa I-Șeful să știe că-l instruiri. Acesta este micul dumneavoastră secret. Pregătiţi-vă însă planul lecţiei și fiţi consecvent.

Pretindeţi că sunteţi un detectiv din serialul *CSI – Crime și investigaţii.* Observaţi ce tablouri are I-Șeful pe pereţii biroului și ce obiecte etalează cu mândrie pe masă. Ce animale simt reprezentate în calendarul lui de perete? Ascultaţi cuvintele și frazele pe care le utilizează. Este cult? Poate folosi un computer? Poate construi un computer? Poate concepe un software? Poate *ortografia* cuvântul „software”? Copilul din fotografia de pe biroul lui este indescriptibil de urât? Vă puteţi convinge să vă complimentaţi I-Șeful pentru toate lucrurile la care ţine în mod atât de evident, inclusiv copilul (nu tocmai drăgălaș) pe care numai o mamă l-ar putea iubi? Fiţi răbdător. Nimic nu se întâmplă peste noapte. Dacă nu va avea alt efect, măcar vă va oferi ceva ce să așteptaţi cu nerăbdare la serviciu. Puteţi simţi de asemenea satisfacţia îngâmfată că îmbunătăţiţi mediul de lucru pentru toţi colegii. Nu vă simţiţi maculat sau vinovat fiind⁅☙ înseninaţi relaţia dintre dumneavoastră și șef. Asta înseamnă supravieţuire. Gândiţi-vă că sunteţi un misionar printre ignoranţi. Curăţaţi rezervorul de apă pentru toţi peștișorii care înoată în acvariul acela. Sunteţi unul dintre „cei buni”.

O REGULĂ NESCRISĂ A SUCCESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ: NU SUNTEŢI INVIZIBIL

Ţineţi minte că întotdeauna comunicaţi. De asemenea, probabil că sunteţi urmărit mai des decât vă daţi seama. Regula aceasta nescrisă a succesului la locul

de muncă îi uimește aproape pe toţi cei care o aud prima dată, tocmai fiind[ɔr ar trebui să fie atât de evidentă. Viitorul vă va fi hotărât în discuţii care au loc atunci când nu sunteţi prezent. Deciziile dacă să fiţi sau nu promovat, recompensat sau concediat vor fi luate în momente când dumneavoastră nu sunteţi în camera respectivă, pe terenul de golf, în hotelul, restaurantul sau orice alt loc în care pot fi ele luate. Atunci când cineva ajunge să v-o comunice, decizia este deja veche pentru cei care au luat-o. Noi trebuie să învăţăm nu numai cum să „aranjăm" cât putem mai bine discuţiile care au loc în absenţa noastră, ci în primul rând să ne asigurăm că figurăm în ele.

Dacă vă simţiţi invizibil sau ignorat, probabil că ceea ce faceţi nu-i suficient de impresionant sau important pentru cei din jurul sau de deasupra dumneavoastră. însă ei doar pretind că nu existaţi. Puneţi-vă la treabă calităţile de detectiv, notaţi tipurile de comportament pe care le aprobă ei și începeţi să vă comportaţi ca atare. Ca instructor de cadre de conducere, eu atrag deseori atenţia că adoptarea limbajului metaforic al altui individ, încadrarea ideilor în contextul care îl definește și apoi folosirea exactă a felului în care ˟s-a exprimat într-o ședinţă sau într-un e-mail de acum două săptămâni va produce rezultate aproape imediate și pozitive în favoarea dumneavoastră. Chiar dacă nu planificaţi o modificare pe termen lung a stilului personal sau a obiceiurilor de muncă, experimentul va dovedi că ceea ce faceţi și spuneţi este observat mai frecvent decât aţi fi crezut.

Mulţumiţi-i pe oameni și veţi fi apreciat. Trebuie să faceţi distincţia între ceea ce I-Șeful dumneavoastră percepe drept comportament pozitiv și negativ. în doze mari, atât comportamentul pozitiv, cât și cel negativ îi va face vizibili pe cei care se simt invizibili. Dacă nu atrageţi prea multă atenţie din partea I-Șefului, este clar că acţiunile dumneavoastră intră în zona lui „moartă".

De obicei, Șefii Idioţi nu au imaginaţie sau, dacă au, se imaginează pe ei înșiși mai măreţi și mai glorioși decât sunt în realitate. Acest defect, cuplat cu viziunea îngustă

pentru care sunt faimoși, înseamnă că nava se va scufunda înainte ca ei să-și dea seama că a lovit un aisberg. Dacă doriţi atenţie, nu este suficient să spuneţi sau să faceţi ceea ce vă va face vizibil în ochii Idiotului, ci trebuie să și exageraţi spusele și faptele în asemenea măsură, încât să-i fie imposibil să nu le remarce. Dacă încercaţi să vă impresionaţi I-Șeful, udând plantele din birou, trageţi furtunul de incendiu tocmai de lângă ascensor. Dacă doriţi ca șeful să observe că aspiraţi mocheta, scoateţi amortizorul de zgomot al aparatului, astfel încât zgomotul să-i asurzească și pe cei aflaţi cu două etaje mai jos; după aceea, ocoliţi-i de două ori masa de lucru.

Deveniţi un salariat influent

Un fost CE-O al fostei companii Maytag mi-a povestit că pe când era tânăr manager, proaspăt angajat, n-a putut să bea cafea la serviciu, întrucât biroul lui era vecin cu cel al lui Fred Maytag Jr. Ca să ajungă la grupul sanitar, trebuia să treacă pe lângă biroul lui Fred și nu dorea ca nepotul fondatorului (pe atunci, președinte al companiei) să-l vadă mergând de atâtea ori la toaletă. De aceea a renunţat la cafeaua de dimineaţă. Cât de departe aţi fi dispus să mergeţi pentru a vă îmbunătăţi situaţia? Fostul băutor de cafea încerca să nu lase o impresie negativă. Eu sugerez să dezvoltaţi și să folosiţi o tactică personală pentru a crea în mod intenţionat și sistematic impresia dorită. Analizaţi următoarele:

Dacă doriţi să daţi o mână de ajutor la întreţinerea plantelor din birou, faceţi-o când și unde vă va vedea șeful, dar numai dacă este un comportament care vă va favoriza în ochii lui.

- ☐ Dacă vedeţi gunoaie pe podea, ridicaţi-le. Nu știţi niciodată cine vă vede. Dacă puteţi monitoriza zona în care este prezent șeful, efectuaţi o demonstraţie rezonabilă și credibilă. Nu-i nevoie să daţi o probă de angajare ca personal de întreţinere, totuși demonstraţi că sunteţi priceput la ceea ce Disney numește „Spectacol de calitate”.
- ☐ Dacă se ivește ocazia de a-l ajuta pe șef cu orice, de la

transportarea unei cutii mari, la restartarea computerului, oferiţi-vă politicos sprijinul. Amintiţi-vă „acţiunile letale” și procedaţi invers. *Nu* vă pocniţi, învinuiţi, contraziceţi sau incitaţi (altfel spus, „provocaţi”) șeful.

- ☐ Cumpăraţi din când în când covrigi. Când îi aduceţi, nu-i trântiţi pur și simplu pe masa comună, ci treceţi pe lângă biroul șefului, arătaţi-i punga și spuneţi: „Alegeţi acum, înainte să năvălească masele”.
- ☐ Dacă șeful îşi exprimă frustrarea într-o situaţie la care puteţi oferi o soluţie rezonabilă, oferiţi-vă ajutorul. Nu fiţi agresiv pentru a-i agrava incertitudinile, ci sugeraţi sub forma întrebărilor: „N-ar fi util dacă…?” sau „Ce-ar fi să-n[˙ercăm…?”
- ☐ Tot timpul și în toate situaţiile, *fiţi pozitiv.* Nu exagerat, nu atât de exuberant încât să-i îngreţoșaţi pe toţi, ci pur și simplu pozitiv. Asta înseamnă să găsiţi modalităţi prin care să vă descurcaţi cu persoane dificile, să salutaţi directivele șefului printr-o atitudine de forma „o pot face!” și să vă asiguraţi că șeful știe că sunteţi un membru util al echipei.
- ☐ Sosiţi devreme și plecaţi târziu. Dacă nu doriţi ca viaţa de familie să aibă de suferit, strecuraţi în timpul conversaţiilor detaliul că aţi finalizat raportul aseară acasă, sau că v-aţi sculat de dimineaţă ca să-l revizuiri, înainte de a pleca spre birou.

Succesul pe care-l aveţi când lucraţi cu colegi dificili și cu persoane dificile aflate în poziţii de putere se rezumă întotdeauna la atitudine – mai exact, la atitudinea dumneavoastră. „Dar, doctore Hoover”, vă veţi plânge, „eu am probleme serioase și am nevoie de soluţii serioase”. Sunt de acord. Am trecut și eu prin astfel de situaţii și am dovezi. Indiferent cât de mizerabil v-ar fi cazul, soluţia trebuie întâi gândită și apoi pusă în practică. Puneţi-vă capul la contribuţie și descoperiţi cum puteţi fi o influenţă pozitivă la locul de muncă. Dar în același timp, așa cum a spus Jack Welch, priviţi-o ca pe o destindere.

Dacă vi se pare de prost gust să faceţi curat când

privește șeful ori să-i oferiţi un covrig, atunci nu înţelegeţi cum funcţionează creierul unui șef. Henry Ford a afirmat că era dispus să plătească pentru capacitatea cuiva de a se înţelege cu alţii mai mult decât pentru oricare altă calitate a unui manager. Dacă sunteţi de părere că înlocuirea resentimentelor și ostilităţii cu un comportament pozitiv și săritor este ceva valabil pentru tinerii cercetași, atunci nu priviţi cu seriozitate îmbunătăţirea atmosferei de muncă (a se citi: cariera profesională). Susţinerea este cea mai importantă metodă prin care puteţi impresiona un șef. Pentru șefi nu există salariaţi mai mizerabili decât detractorii. Până și un Idiot știe asta.

Gândiţi totul până la concluzia logică. Faceţi curat în biroul *dumneavoastră.* Vă plac plantele la fel de mult ca și celorlalţi colegi. Un șef fericit, indiferent dacă este sau nu Idiot, este esenţial pentru un mediu de lucru plăcut. Fiţi onest și realist în privinţa asta. Faceţi aceste lucruri, oricât de prostești pot părea unele dintre ele, și schimbaţi-vă în mod deliberat atitudinea pentru a vă îmbunătăţi condiţiile de muncă. Nu meritaţi asta?

Acţiunea letală nr. 4: incitarea șefului

Dacă dăm uitării fotbalul, incitarea șefului a devenit pentru mulţi un sport naţional. Unii sunt atât de obsedaţi de ideea „șeful este inamicul”, indiferent cine ar fi șeful sau care ar fi circumstanţele, încât ziua n-ar fi completă fără o înţepătură zdravănă la adresa persoanei aflate la conducere. Când vom realiza că șeful se găsește într-o cușcă – captiv între noi și problemele pe care ne așteptăm să ni le rezolve, pe de o parte, și cei aflaţi deasupra lui în lanţul trofic al companiei și problemele pe care aceștia așteaptă să le rezolve pentru ei, pe de altă parte putem alege între două direcţii de acţiune.

Prima direcţie este să ne petrecem timpul – altfel productiv – împungându-ne șeful chinuit printre gratii. Puţini ar proceda așa în mod făţiș, cu excepţia cazului în care există un contract colectiv de muncă inatacabil. Și nici chiar acela nu mai este ce a fost cândva. Bineînţeles, sunteţi în siguranţă dacă șeful dumneavoastră lucrează

pentru unchiul Billy, sau, și mai bine, pentru tatăl dumneavoastră. Dacă nu este valabilă „niciuna dintre cele de mai sus”, incitarea poate fi riscantă. A doua direcţie este să înţelegeţi că presiunea ca de menghină pe care o simte probabil șeful reprezintă o oportunitate pentru dumneavoastră de a reduce această presiune și de a face pentru șef ceea ce doriţi ca șeful să facă pentru dumneavoastră. Chiar dacă un I-Șef nu va reduce probabil presiunea asupra dumneavoastră în același fel în care dumneavoastră aţi făcut-o pentru el, nu uitaţi că sunteţi urmărit în permanenţă și că întotdeauna trebuie să comunicaţi. Dacă aţi citit vreodată fabulele lui Esop, poate vă amintiţi că Androcle și-a salvat propria viaţă scoţând spinul din laba dușmanului său natural, leul. Dacă aţi fost crescut crezând că șeful vă este dușmanul natural, puteţi inversa rolurile, angajându-vă în mod deliberat și sistematic în acte de bunătate și ajutorare. Este prea confortabil și liniștitor pentru dumneavoastră? încercaţi atunci să-i spuneţi „interes personal raţional”.

În mod reciproc, nu „uitaţi” să-i transmiteţi șefului e-mailurile importante, nu „uitaţi” să-l invitaţi la ședinţele esenţiale și nici nu „uitaţi” să transmiteţi informaţii importante și relevante pe care le-aţi aflat în decursul activităţii profesionale – numai de dragul de a-l vedea cum se zbate când are nevoie de asemenea informaţii și nu le deţine fiindcă nu i le-aţi pus la dispoziţie. Bănuiesc că indivizii pe care-i doriţi cel mai puţin în jur sunt cei care-l „perie” toată ziua pe șef, dând impresia că-i scot spinul din labă – poate chiar făcând asta –, pentru ca după aceea să chicotească isteric când așază strategic spinul în locul unde șeful se va așeza cu certitudine. Când apare tentaţia de a-l incita și tortura pe șef, ar fi un moment prielnic să adunaţi echipa și să *profitaţi* de ocazie pentru a vă poziţiona optim la împărţirea puterii. Poate fi dificil, sau poate nu.

Dacă este clar că șeful operează cu o mână legată la spate, fiţi conștient de faptul că el va fi privit cu multă înţelegere de egalii săi. La nivelul lui există o

compatibilitate pentru care nu vă calificaţi de la nivelul dumneavoastră. Felul cum răspundeţi va fi vizibil pentru mulţi: egalii și superiorii șefului, egalii și subordonaţii dumneavoastră. Asiguraţi-vă că atitudinea pe care o adoptaţi faţă de șef este aceeași pe care o etalaţi faţă de alte grupuri, mai ales faţă de colegi și de subordonaţi.

- Programaţi acte de bunătate. Serios! Așa ceva este prea important pentru a fi lăsat pe seama șansei. Nu așteptaţi sosirea unui moment potrivit, ci creaţi-l. Nu mă refer la adusul cafelei – decât dacă doriţi ˇs-o aduceţi neapărat. Mă refer la managementul prin vizite pe teren, un concept cu care este creditat Dave Packard de la Bill) Hewlett & Packard. Dacă șeful dumneavoastră nu recurge la așa ceva, faceţi o demonstraţie succintă și raportaţi-i un progres înregistrat într-un domeniu important.
- Procedaţi astfel încât cușca șefului să fie mai confortabilă: păstraţi sus ștacheta principiilor și înfrânaţi-vă personalitatea. Dacă știţi ce-i provoacă stresul, preluări o sarcină „solicitantă”, care să îndepărteze o parte din presiuni. Nu pe toate – aveţi și așa destule de făcut. Gestul respectiv poate fi ˇînsă suficient pentru a expedia mesajul distinct că aţi ales să vă implicaţi în companie, nu în exteriorul ei. Asta poate fi ˇîndeajuns pentru a dirija discuţiile vitale în direcţia pe care o doriţi atunci când nu sunteţi prezent.

GENA STUPIDĂ

Fiţi precaut cu diagnosticul de Idiot. Uneori aparentul Idiot nu-i decât o persoană normală cu idiot-sincrazii. Toţi avem așa ceva. Idiot-sincraziile se acutizează din cauza epuizării și deshidratării. Dacă un coleg sosește la serviciu purtând ciorapi de culori diferite, el poate fi un geniu, un deschizător de drumuri în modă sau pur și simplu un daltonist. Cel mai probabil însă, este un Idiot.

Stupizenia se deosebește de alcoolism, fumat sau dependenţa de droguri. Mă rog, poate că nu chiar sută la sută, dar asta-i altă discuţie. Analogia pe care o voi face

împrumută în bună parte din programele de recuperare în 12 pași. Atenţie, asta nu înseamnă că aș subaprecia programele în 12 pași! Ajunge să-mi amintesc unde mi-am petrecut serile de miercuri. Ideea este că stupizenia este aproape la fel de ubicuă precum oxigenul. Nu deţinem niciun fel de control asupra stupizeniei altora. N-am cauzat-o noi, n-o putem trata noi și nici n-o putem controla. Unica stupizenie de care ne putem ocupa este cea personală.

Pași pentru stăvilirea stupizeniei

Odată ce aţi devenit un Idiot autorealizat, raţional, transcendental (în sensul depășirii, al trecerii dincolo de limitele experienţei obișnuite) – care poate reflecta simultan asupra trecutului, prezentului și viitorului statutului și circumstanţelor lui personale –, nu vă mai puteţi întoarce în populaţia de Idioţi și să dispăreţi în rândurile ei. Inteligenţa dumneavoastră, așa cum este ea, vă va tortura zi și noapte. Veţi suferi de insomnii (care vă vor exagera idiot-sincraziile), veţi avea parte de psihoze, veţi fi internat fără să doriţi, veţi fi acţionat în judecată de Uniunea Americană pentru Libertăţile Civile, veţi fi aruncat în stradă și veţi stârni îngrijorarea familiei până când câinele vă va găsi dormind în garaj.

Unica alternativă rezonabilă care v-a rămas este să acceptaţi inevitabilitatea stupizeniei sub forma Idioţilor. Bine aţi venit în lumea reală! mai curând aţi putea schimba clima, decât să aveţi cel mai mărunt efect asupra numărului și distribuţiei Idioţilor pe această planetă. Uneori pare ca și cum Idioţi extratereștri camuflaţi în corpuri umane au invadat Pământul. Poate că este o conspiraţie cosmică pentru a ne opri extinderea explorării spaţiale dincolo de vecinătatea imediată, la care ocupanţii galaxiilor vecine au renunţat de multă vreme pentru că este o piaţă imobiliară în prăbușire.

Dumneavoastră sunteţi aici. Eu sunt aici. Indiferent de unde au sosit, Idioţii sunt aici. Ei simt singurii care n-o știu. Putem convieţui toţi? Eu zic că da… cumva. Trebuie să ne concentrăm însă asupra călătoriilor personale spre

recuperare, iluminare și îmbogăţire. Idioţii Autentici probabil că nu vor citi această carte, așa că este ca un soi de conversaţie privată între mine și dumneavoastră. Vestea bună este că putem avea o viaţă împlinită și cariere profesionale satisfăcătoare, în ciuda Idioţilor pentru care muncim. Vestea proastă este că noi trebuie să facem toată munca. Nu vă enervaţi pe mine. Idioţii activi (adică cei care nu sunt în perioada de recuperare) nici măcar nu știu ce se întâmplă, așa încât, cum ar putea fi de ajutor? Nu merită totuși efortul, pentru a avea o viaţă împlinită și o carieră satisfăcătoare? Eu zic că da – absolut! De aceea, vă voi arăta primul pas al călătoriei noastre spre nirvana inaccesibilă Idioţilor (ca să zicem așa).

Aţi observat că am încercat să mă las pe mine și pe Idiotul meu Interior în afara ultimei tirade? N-o pot face fără să mă simt vinovat. Aș putea la fel de bine să fiu onest, să-mi iau Idiotul Interior de mână, să sar de pe scenă în mijlocul publicului și să mă alătur petrecerii. Sunt un Idiot în recuperare, dar tot un Idiot sunt. încerc să nu uit niciodată că am fost un angajat Idiot, un Șef Idiot, un soţ Idiot, un student Idiot și un profesor Idiot. Am fost de asemenea o sursă de iritare și frustrare pentru nu mai știu câţi oameni. De aceea vă invit să vă alăturaţi mie, să fiţi cinstit, să simţiţi catharsisul vorbirii deschise despre idiot-sincraziile personale și să vă începeţi propria călătorie spre o viaţă ferită de Idioţi. Ca toate programele tipice de recuperare, și cel al Idioţilor Anonimi are 12 pași.

PASUL 1: „RECUNOSC CĂ SUNT NEPUTINCIOS ÎN FAŢA STUPIZENIEI ALTORA ȘI CĂ VIAŢA MEA A DEVENIT PREA STUPIDĂ PENTRU A FI STĂPÂN PE EA”.

Nu lăsaţi ca acest prim pas să vă deprime prea tare. Poate că stupizenia nu-i o boală – nu tocmai –, dar ar putea cel puţin să fie clasificată ca sindrom. Nu ne putem începe perioada de recuperare până nu mărturisim mai întâi în ce necazuri suntem afundaţi. Perceperea și cu atât mai mult recunoaşterea lipsei de putere este intolerabilă pentru majoritatea oamenilor, deoarece implică o pierdere a controlului (pe care nu-l deţinuseră oricum niciodată), pe

care ei refuză pur și simplu ˟s-o accepte. Faceţi cunoștinţă cu zombii, care cred că-i pot schimba pe Idioţii din vieţile lor. Eu spun că trebuie să avem succes în ciuda Idioţilor din vieţile noastre și a Idioţilor din interiorul nostru.

Viaţa va fi incontrolabilă dacă încercaţi să gestionaţi altă stupizenie decât pe cea personală. Este nevoie să repet? Este prea mare. Lăsaţi-o să se ducă. Puterea dumneavoastră Superioară o poate aborda. Noi trebuie să ne investim resursele în managementul propriei noastre stupizenii. *Acum* vorbim despre ceva controlabil. Poate. Mai există speranţe, dacă păstrăm ideea Idiotului universal în adevărata lumină și în context. încercarea de a ne controla propria stupizenie fără a manifesta deferenţă faţă de stupizenia din jur seamănă cu mersul pe contrasens. O căutaţi cu lumânarea. în schimb, mersul în sensul corect, faptul că vă vedeţi de treabă, ba chiar șofatul prudent nu garantează că un Idiot nu va intra în dumneavoastră. Fiecare dintre noi este o mașină în trafic intens. Fiţi mereu cu ochii pe oglinda retrovizoare.

Confesiunile sunt bune pentru suflet. Chiar dacă sunt oarecum dificile, nu renunţaţi. Este mai ușor să ieșiţi la suprafaţă de pe fundul bazinului. Recunoașterea lipsei de putere este primul pas spre recuperare. Pașii următori vor dezvălui cine are puterea și cum o puteţi accesa pentru a găsi liniștea. Gândiţi-vă la ce am spus în contextul automanagementului: chiar dacă raportaţi altcuiva, în cele din urmă, sunteţi propriul dumneavoastră șef. Sunteţi propriul dumneavoastră I-Șef, așa cum simt eu? Puteţi fi un I-Șef în recuperare, așa cum sunt eu? Eficienţa cu care interacţionaţi cu șeful este alegerea dumneavoastră. Veţi fi o persoană care maimuţărește ce vede? Sau „maimuţa” va vedea comportamentul necorespunzător al șefului și se va răzgândi?

În capitolele următoare vom intra în amănunte și vom examina problema Idiotului și rolurile pe care le jucăm în cadrul ei. Va fi mai ușor să vă abordaţi I-Șeful de la serviciu, dacă veţi putea vedea paralele cu propria dumneavoastră experienţă. Nu sugerez tipul de reflecţie

care duce la regrete. Dar schimbarea gândirii și a comportamentului dumneavoastră nu are loc în mod natural sau fără eforturi. Contemplarea trecutului va sluji doar pentru a vă prezice viitorul, dacă nu decideţi să urmaţi alt drum. Călătorie plăcută!

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 1

Gândiţi-vă ce vă nemulţumește cel mai mult în relaţia cu șeful și poate și cu alte persoane de la locul de muncă. întocmiţi o listă cu trei coloane și etichetaţi-le „Ce pot schimba", „Ce nu pot schimba", respectiv „Activităţi în care-mi voi investi energia". Exerciţiul vă va organiza gândirea și vă va concentra eforturile către activităţile în care puteţi juca un rol important. Exerciţiul acesta vă va ajuta să vă eliberaţi de tirania și opresiunea situaţiilor pe care nu le puteţi controla. Vă va provoca după aceea să vă asumaţi proprietatea și responsabilitatea pentru cele pe care le puteţi controla.

Oamenii nu fac niciodată ceva fără a avea un motiv, tot așa cum niciodată nu pot să nu comunice. Dacă vă scărpinaţi în cap la sfârșitul acestui exerciţiu și vă întrebaţi de ce să vă faceţi griji și să vă străduiţi atât de tare să controlaţi situaţii asupra cărora nu deţineţi niciun control, și evitaţi asumarea unui control activ asupra situaţiilor pe care *le puteţi* controla, vă voi pune o întrebare încă și mai debusolantă. în filmul *Ultimul radio show,* Jearlyn Steele cântă: „De ce trudim atât pentru a obţine ceea ce nici măcar nu dorim?" Dacă puteţi răspunde la asta, vă rog să-mi trimiteţi un SMS.

Există un motiv pentru care unii dintre noi se comportă așa. Soluţiile care depind de schimbarea mentalităţii nu vor ajuta probabil prea mult în sine, deoarece tocmai gândirea ilogică este cea care ne-a derutat iniţial. Schimbarea pe care o dorim va fi realizată doar de un comportament nou. Executaţi pur și simplu exerciţiul. Investirea în activităţi pe care le *puteţi* controla va avea rezultate pozitive.

Distracţie plăcută!

2

Adevăratul Idiot să se ridice în picioare!

Dacă vi se pare că sunteţi mai inteligent, mai talentat și mai ingenios decât șeful dumneavoastră, și-l dispreţuiţi pentru asta, cine credeţi că este Idiotul? Dacă sunteţi într-adevăr mai inteligent, mai talentat și mai ingenios decât șeful, acum aveţi posibilitatea ˇs-o dovediţi, fie numai și pentru propria dumneavoastră liniște sufletească. Prin „a dovedi”, mă refer la arta rafinată de a vă gestiona cu succes bunăstarea fizică, emoţională și spirituală, în ciuda faptului că lucraţi pentru un Idiot.

Nu toţi șefii sunt Idioţi și nu toţi Idioţii sunt șefi. Unii șefi pot fi catalogaţi mai rău decât niște Idioţi. Nu toţi Șefii Idioţi sunt răi. Cei mai mulţi dintre ei sunt buni la ceva. Chiar și un ceas defect arată ora exactă de două ori pe zi. Chiar și o veveriţă oarbă se mai poticnește din când în când de o ghindă. Cunoaşteţi genul acesta de expresii populare. Ca regulă generală, Șefii Idioţi nu sunt pur și simplu foarte pricepuţi ca șefi. Totuși, odată ce veţi afla despre alte tipuri de șefi, ˇs-ar putea chiar să fiţi recunoscător că aveţi un Șef Idiot. Este momentul să vă reglaţi fin radarul, pentru a putea face diferenţa între aceste imagini de șefi. Șefii *nu sunt* creaţi toţi egali și de aceea nu trebuie trataţi ca și cum ar fi egali.

Este o greșeală, posibil o greșeală fatală, să presupuneţi că șeful dumneavoastră este un Idiot dacă nu este. Utilizarea tehnicilor de modificare a Idioţilor asupra unui non-Idiot se va dovedi la fel de eficientă ca utilizarea spray-ului nazal în eliminarea unei pietre la rinichi. în funcţie de tipul de șef pentru care lucraţi, o abordare eronată vi se va părea mai usturătoare decât eliminarea unei pietre la rinichi.

Am organizat lumea șefilor în 10 categorii generale:

ΠȘefi Buni

I I Șefi Dumnezeu

I I Șefi Machiavelici

Șefi Sadici

□ Șefi Masochiști

☐ Șefi Paranoici
☐ Șefi Șovăielnici
☐ Șefi Nepregătiţi
☐ Șefi Amici
☐ Șefi Idioţi

EXERCIŢIU *9*

Pe măsură ce vom examina fiecare tip de șef, notaţi toţi șefii pentru care aţi lucrat vreodată, inclusiv șeful actual, în categoriile cuvenite; puteţi face că listă a numelor lor și să notaţi lângă fiecare ce tip sau tipuri reprezintă. Poate ar fi mai bine să așteptaţi până aţi terminat de citit capitolul, pentru a înţelege mai întâi fiecare tip în parte. Capitolul 3 va oferi o perspectivă și mai clară după ce veţi vedea tabelul pentru toate tipurile de șefi. După ce v-aţi scris șefii anteriori și pe cel curent, și tipurile pe care le reprezintă ei, puteţi constata că istoria șefilor dumneavoastră dezvăluie un șablon tulburător. Deoarece am fost atât Șef Idiot, cât și Angajat Idiot, am descoperit că dacă în cariera dumneavoastră profesională apar șabloane clare de șefi, asta poate să însemne că:

Sunteţi atras de un anumit tip de șef pentru a vă satisface o dorinţă subliminală de autopedepsire.

în domeniul dumneavoastră de activitate există un tip dominant de șef.

Sunteţi cel mai mare ghinionist.

A. Dumneavoastră sunteţi Idiotul.
B. Toate de mai sus.

În calitate de instructor, vă reamintesc că în toate experienţele pe care le-aţi avut vreodată cu toate tipurile de șefi pentru care aţi lucrat vreodată există un factor comun: dumneavoastră. Puneţi mâna și socotiţi. Dumneavoastră sunteţi elementul constant în toată această istorie. Există unii care au avut succes cu toate tipurile de șefi enumerate în cartea aceasta sau în oricare alta. Există alţii care au sfârșit rău cu toate tipurile de șefi, chiar și cu Șefii Buni. Indiferent dacă sunteţi la un capăt sau celălalt al spectrului, ori undeva între, vă rog să

reflectaţi: cu care tip de șef aţi avut cel mai mult succes? Cu care tip de șef v-aţi chinuit cel mai mult? Și, cel mai important, care a fost rolul dumneavoastră în succesul sau eșecul fiecărui caz? Studierea tipurilor de șefi pe care le-am enumerat vă va ajuta să navigaţi prin apele învolburate ale managementului șefului. Când veţi efectua primul exerciţiu din capitolul 1, ţineţi seama de tipul de șef cu care aveţi de-a face. Cum ˇs-ar schimba exerciţiul, dacă aţi schimba tipul de șef? Poate că nu veţi putea modifica persoana, dar puteţi modifica natura relaţiei. Puterea respectivă vă aparţine, dacă aveţi curajul să v-o asumaţi – și ˇs-o folosiţi.

ȘEFII BUNI

Oricât de greu v-ar fi să credeţi, Șefii Buni *există.* Voi începe cu ei, pentru că găsirea unui Șef Bun va fi probabil la fel de rară ca găsirea fie a unui Milenar, fie a unor spectatori care să danseze dezlănţuit (fie ambele) la un concert de muzică clasică. Nu-i ceva imposibil, dar în mod sigur nu-i ceva pe care să vă mizaţi toţi banii. Dacă veţi vedea o colegă care se lasă pe spate în scaunul ei de birou, cu ochii închiși și un zâmbet tâmp pe faţă, există șanse reale ca gândurile să-i fi plutit spre un loc și un timp mai fericit, când lucra pentru un Șef Bun. Cei care au lucrat pentru Șefi Buni radiază adesea nostalgic. Cei care n-au avut niciodată această plăcere nu pot decât să-și imagineze. în capitolele cărţii de faţă, Șefii Buni vor fi ˇîn general enumerări ultimii, fiind[ɔ- este pur și simplu improbabil ca ei să figureze în centrul atenţiei la fel ca șefii dezastruoși.

La scurt timp de la lansarea primei ediţii a acestei cărţi, numărul din iunie 2004 al *CP A Journal* a publicat rezultatele unor sondaje care identificau primele cinci motive pentru care angajaţii îşi părăsesc slujbele. Același studiu identifica de asemenea primele cinci motive pentru care angajaţii îşi păstrează slujbele:

Sunt plătiţi bine

□ Le plac colegii

□ Au siguranţa slujbei sau șanse de promovare

- Beneficiază de avantaje atrăgătoare, ca asigurări medicale/stomatologice și pensii
- Sunt obișnuiţi cu slujba

Potrivit aceluiași sondaj, primele cinci motive pentru care angajaţii îşi părăsesc slujbele sunt:

Mai mulţi bani

- Beneficii superioare
- Mai multe șanse de a promova în carieră
- Mai puţin stres sau presiuni
- O schimbare de ritm

Apar aşadar toate temele principale de implicare cu succes a angajărilor: satisfacţia slujbei, susţinerea reţelei sociale, compensaţiile și viitorul promiţător. Bănuiesc că „relaţii încordate cu șeful” nu figura printre opţiunile sondajului. Preponderenţa cercetărilor, adăugată deceniilor mele de experienţă ca director executiv corporatist, instructor de cadre de conducere și consultant de comunicaţii pentru conducere arată că, mai mult ca orice alt factor, practicile de management hotărăsc dacă o persoană rămâne într-o companie sau o părăsește. Am văzut oameni care au părăsit posturi incredibil de bine plătite, fără să-și fi aranjat nicio altă slujbă, din cauza relaţiilor dificile cu șeful lor și cu compania. Uneori ei se străduiesc din răsputeri să continue în ciuda deteriorării relaţiilor șef/subordonat, însă până la urmă compania îi trimite să-și caute fericirea altundeva.

După ce a condus un studiu privind păstrarea angajaţilor intitulat „Primele zece motive pentru care oamenii îşi părăsesc slujbele”, Gregory P. Smith, consultant internaţional de buşiness și autor de cărţi, domiciliat în Atlanta, a concluzionat că „oamenii nu-și părăsesc companiile, ci-și părăsesc șefii”. Ca revers al medaliei, am văzut persoane rămânând în companii care le plăteau prost sau care au refuzat oportunităţi de transfer și/sau promovare în cadrul aceleiași companii, doar pentru a rămâne cu un șef care le plăcea. Am văzut persoane care au refuzat din același motiv posturi mai bine plătite și titluri impresionante în companii de vis. Mulţi oameni au

capacitatea de a recunoaşte momentul când au dat peste o mină de aur.

Este surprinzător de simplu să fii un Șef Bun, și de aceea mă întreb de ce lucrul acesta nu este înţeles de mai mulţi șefi. Dacă Șeful Bun este factorul cel mai important pentru păstrarea angajaţilor de calitate, de ce companiile nu acordă atunci mai multă atenţie și nu investesc mai mult în promovarea șefilor cu autoritatea cea mai populară (prin „autoritate populară" înţeleg respectul, admiraţia și/sau competenţa și abilitatea dovedite de a-i conduce pe alţii, câștigate de-a lungul timpului)? Pun pariu că știţi cel puţin un I-Șef care n-a făcut absolut nimic ca lumea încă de pe timpul lui Bill Clinton, totuși continuă să fie la putere. Probabil că aţi cunoscut de asemenea cel puţin un șef extraordinar care a deranjat pe cine nu trebuia sau a contestat o politică pe care nu trebuia ˟s-o conteste, chiar dacă accidental, după care n-aţi mai auzit niciodată de el.

Înainte de a azvârli cu prea multe pietre, trebuie să mărturisesc că mi-a trebuit mult timp să înţeleg și că nu înţeleg complet nici acum. Felul în care gândim și acţionăm seamănă cu cauciucurile de la mașină; le ignorăm complet, până când se sparg. Pentru ca un Șef Idiot să se schimbe (și, credeţi-mă, o poate face), trebuie să se petreacă un incident sau o serie de incidente de magnitudine colosală astfel încât el să-și dea seama că există o problemă. Uneori poate fi vorba despre introducerea în ecuaţie a unui instructor de cadre de conducere și poate o evaluare pe 360 de grade, care să detecteze punctele nevralgice. După ce Șeful Idiot înţelege că există o problemă și că problema respectivă este chiar el, poate să înceapă transformarea de la Șef Idiot la Șef Bun, adoptând regula de aur surprinzător de simplă, totuși profundă, a managementului: *Condu așa. cum vrei să fii condus. Da!* Evident, este mai ușor de spus decât de făcut, din motive care vor fi discutate în paginile următoare.

Simplu spus, Șefii Buni conduc așa cum vor să fie ei înșiși conduși. în majoritatea cazurilor de interacţiune umană, cu cât ceva este mai simplu, cu atât este mai

eficient. Toţi dorim răspunsuri simple, un drum cât mai lin și banii câştigaţi fără trudă. Dacă suntem condamnaţi, vrem să avem o detenţie ușoară. Aţi auzit vreodată o reclamă care să promită „… în numai trei rate dificile”? Furnizorul de consumabile de birou Staples a conceput o campanie publicitară în jurul sloganului „Ce ușor a fost!”. Ei continuă să vândă un buton mare și roșu pe care scrie „Ușor” și care recită sloganul când îl apăsaţi. Șefii Buni au conștiința de sine pentru a înţelege cum le place să fie trataţi și au în același timp bunul simţ de a pricepe că și altora le place probabil să fie trataţi la fel.

Dacă doriţi să fiţi un șef mai bun sau să supravieţuiri unui șef rău, indicat este să începeţi de la modul în care comunicăm între noi. Nu uitaţi că aceeași măsură nu se potrivește pentru toţi, așa încât continuaţi să citiţi ţinând seama de acest lucru. Șefii Buni asigură un flux constant de informaţii clare și concise, și vă încurajează pe dumneavoastră și restul echipei să procedaţi la fel. Lor nu le place să joace „20 de întrebări” pentru a ghici ce aţi vrut să spuneţi și nici nu vor să vă citească gândurile pentru a afla ce anume ascundeţi. De obicei, Șefii Buni nu vor recurge la asemenea tertipuri, mai ales la cititul gândurilor.

Înlăturaţi misterul

Dacă trebuie să vă siliţi șeful să joace o rundă de Jeopardy[4] pentru a pricepe ce faceţi, aveţi o problemă cu el – și invers. A sili pe cineva să ghicească ce doriţi sau ce informaţie importantă ţineţi în gheruţe este un comportament de tip pasiv-agresiv, o formă de manifestare a resentimentelor. Tindem să fim pasiv-agresivi cu cei pe care vrem să-i pedepsim. Când aţi ignorat ultima dată o persoană cu care eraţi fericit? Conceptul este ușor de testat – ajunge să inversaţi situaţia și să vă întrebaţi ce aţi simţi dacă șeful v-ar ascunde informaţii. Probabil că imaginaţia v-ar lua-o razna. *N-are încredere în mine? Mă crede prea prost ca să-mi destăinuie marele secret? Se*

4 Concurs difuzat de postul american NBC, în care concurenților li se dau indicii sub formă de răspunsuri, iar ei trebuie să răspundă cu o întrebare (n.red.).

teme că aș putea face ceva pentru care să fiu lăudat? Tot felul de gânduri vă trec prin minte – niciunul care să vă trezească sentimente calde la adresa șefului. Dacă și șeful va fi cuprins de îndoieli, credeţi că, la rândul lui, va nutri sentimente calde faţă de dumneavoastră?

Incertitudinea naște neliniște. Cât de des ies colegii împreună în pauza de masă și speculează despre ce ˚s-a întâmplat la birou? Cât de des auziţi conversaţii șoptite, cu palma făcută căuș peste microfonul telefonului? V-aţi pomenit vreodată într-o cabină a toaletei, în timp ce șeful dumneavoastră a intrat împreună cu alt manager? Nu-i așa că aţi rămas nemișcat, sperând că aţi putea auzi un crâmpei de informaţie care vă poate afecta slujba? Sunteţi conștient de câte ori vă străduiţi să trageţi cu urechea la o discuţie care se desfășoară în separeul vecin sau după colţ? Amintiţi-vă din capitolul 1: discuţia care vă va hotărî viitoarea promovare – sau concedierea – va avea loc când nu sunteţi în preajmă.

Șefii Buni sunt conștienţi de faptul că împărtășirea amănunţită și judicioasă a informaţiilor îi determină pe oameni să se simtă incluși, respectaţi și recunoscuţi pentru capacităţile lor și, desigur, le sporește productivitatea. Comunicarea este o prioritate pentru Șefii Buni. Ei îi informează pe toţi, permanent. Și sunt receptivi la feedback. Nu numai prin vizite pe teren între orele 15: 00 – 16: 00 în fiecare a treia joi din lună, ci tot timpul. Este ceva atât de simplu, încât șefii care nu procedează așa ar trebui supuși examinărilor psihiatrice și, dacă este necesar, electroterapiei prin șoc. Ce beneficii ale implicării n-ai înţeles? *Zap!*

Tratamentul echitabil aplicat tuturor membrilor echipei este aproape la fel de important ca și comunicarea. Am spus „aproape la fel de important”, deoarece este mai bine să li se spună oamenilor în mod deschis că vor fi trataţi înechitabil, decât să se pretindă contrariul. Adevăratul ghimpe al tratamentului preferenţial este minciuna că toţi sunt trataţi egal. Pe oameni nu-i deranjează să fie Cenușăreasa înainte de a i se termina

norocul, pe cât detestă să le fie promis prinţul și condurul de cleștar… și să rămână cu promisiunile.

Șefii Buni sunt corecţi

Corectitudinea la serviciu înseamnă pur și simplu aplicarea regulilor în mod onest, egal și fără a ţine seama de alianţele politice. Chiar dacă regulile sunt rigide și împovărătoare, aplicarea lor corectă pentru toţi este garanţia unor relaţii bune. Atitudinea „pentru unii ciumă, pentru alţii mumă” naște ostilitate, resentimente și chiar răzbunare, dacă merge prea departe. Comunicarea deschisă și onestă cu oamenii și tratarea lor corectă nu înseamnă nimic altceva decât a-i trata așa cum v-ar plăcea să fiţi tratat. Repetaţi după mine: „Condu așa cum ţi-ar plăcea să fii condus”. Poate că sună suspect de simplu, dar funcţionează. Nu este greu și nu costă nimic. De asemenea, funcţionează pentru toţi, indiferent de poziţia dumneavoastră în lanţul trofic al companiei. Șefii Buni îi tratează pe cei mai puternici în același fel în care-i tratează pe cei mai puţin puternici. Oamenii rămân oameni. Cu toate acestea, de câte ori nu constataţi că se aplică standarde diferite, în funcţie de oameni? Sau, și mai rău, cât de frecvent aplicaţi dumneavoastră standarde diferite? Recunosc că m-am făcut vinovat de așa ceva.

Angajaţii buni tind să fie Șefi Buni, iar Șefii Buni tind să fie angajaţi buni pentru superiorii lor și pentru colegii lor, deoarece aceiași factori se aplică ambelor categorii. Comportamentele pozitive care generează relaţii bune funcţionează în toate direcţiile. în schimb, angajaţii preocupaţi de sine sunt de obicei șefi preocupaţi de sine. Cei care exploatează o persoană neînsemnată vor exploata în mod foarte probabil și o persoană însemnată, dacă li se va oferi ocazia. Dacă nu sunteţi corect sau dacă nu comunicaţi deschis, nu veţi fi șeful la care visează cu ochii deschiși, zâmbind larg, angajata din separeul ei. Managementul multidirecţional este un concept important, fiind⁅ implicaţiile sale ajung foarte departe. Dacă aveţi un Șef Bun, există șanse ca el să fie și un angajat bun. Este posibil ca valorile pe care le demonstrează în prezenţa

dumneavoastră să fie aceleași pe care le demonstrează și când nu sunteţi prezent.

Este atât de ușor să fim Șefi Buni, încât mă întreb de ce ar investi cineva efort și energie pentru a fi un șef rău. Bănuiesc că totul se reduce la faptul că nu știm altceva, „maimuţărim” sau alegem un model de comportament greșit dintre opţiunile disponibile. Oricât de mult și-ar dori „fluturașii sociali” (care acceptă orice pentru a o duce bine la locul de muncă) să creadă că animalele și copiii nu-și fac rău niciodată între ei dacă sunt lăsaţi în pace, există întotdeauna planuri secrete și motive absconse. Când aveţi un șef rău, există șanse să facă rele.

Corectitudinea este minunată, dar să nu aveţi așteptări nerealiste. Că I-Șef în recuperare în subsolul bisericii, am învăţat despre corectitudine că apare o dată pe an și este supraevaluată. Dacă întâlniţi corectitudine reală într-o relaţie șef/subordonat, consideraţi-o cireașa de pe tort.

Sângele apă nu se face

Dacă copilul patronului lucrează pentru companie, aţi fi realmente naiv să nu vă daţi seama că lui i se aplică reguli speciale. Nu trebuie să studiaţi prea multă istorie pentru a învăţa că sângele apă nu se face și că averea familiei reprezintă legătura cea mai strânsă de rudenie. Am văzut capi de familie care ignorau angajaţi talentaţi, capabili, loiali și dedicaţi, care le fuseseră alături toată viaţa, pentru a-și preda afacerile unui fiu sau unei fiice cu capacităţi mintale semnificativ reduse în urma generaţiilor de căsătorii între rude. Adeseori, capacitatea redusă contribuie la decesul afacerii. în mod tipic, prima generaţie pune bazele afacerii, a doua generaţie o dezvoltă, a treia generaţie o susţine cu greu (poate), iar a patra generaţie distruge de obicei ce a mai rămas. Nu vorbesc doar de firme de apartament, ci și de companii mari, cu venituri de sute de milioane. Cine ar fi crezut?

Există și excepţii. Cunosc câţiva proprietari la a patra generaţie care continuă să-și dezvolte afacerea de familie. Cunosc de asemenea fondatori de companii care au

străbătut întregul ciclu de existenţă, de la prosperitate la faliment, înainte ca urmașii lor să fi beneficiat de ocazia de a conduce. La fel ca atât de multe lucruri împotriva cărora m-am revoltat cândva, nepotismul figurează acum pe lista mea de „Ignoră-le și vezi-ţi de viaţa ta”. în primul exerciţiu din capitolul 1, nepotismul ar figura neîndoios pe lista situaţiilor pe care nu le pot schimba sau controla. Chiar dacă nepotismul este la ordinea zilei, comunicarea deschisă și cinstită, însoţită de o corectitudine generală, poate îndepărta multe neplăceri. Munca pentru o afacere deţinută de o familie poate fi o experienţă satisfăcătoare.

ȘEFII DUMNEZEU

Există oameni care se cred Dumnezeu. Dacă doriţi, îi puteţi spune narcisism cu conotaţii de autoamăgire, dar nimeni nu este sigur „cum” sau „de ce” ajung să se autozeifice unii oameni. Ar putea fi vorba despre un caz extrem de alegere a unui model în viaţă mai măreţ decât media generală. Nu este nimic rău în emularea calităţilor dumnezeiești, dar ca să vă imaginaţi că sunteţi glasul din tufișul arzător de pe Muntele Sinai... acum chiar că mă speriaţi!

Un Șef Dumnezeu nu este un Șef Idiot în sensul clasic. Practic, a te considera Dumnezeu transcende ignoranţa – este ca și cum ai crede că ești Napoleon Bonaparte și mai presus de el. Pentru propria lor siguranţă și pentru siguranţa populaţiei în general, Șefii Dumnezeu ar trebui încuiaţi și cheia aruncată în fluviul cel mai adânc. Bineînţeles, armate de avocaţi ai Uniunii Americane pentru Libertăţile Civile îi vor elibera înainte de căderea nopţii, așa că la ce bun să vă mai bateţi capul? Ca o ironie a sorţii, Șefii Dumnezeu apar adesea în biserici sau organizaţii misionare în care adevăratul Dumnezeu este considerat șef din capul locului, așa încât totul ajunge să fie o luptă pentru putere cu știţi-voi-cine. în asemenea cazuri, muritorul indus în eroare nu încearcă altceva decât să uzurpe autoritatea. Probabil că Dumnezeu nu-i consideră pe Șefii Dumnezeu o ameninţare, ci mai degrabă un factor de iritare și/sau ușurare comică. Ar trebui să inspiraţi

adânc și să procedaţi la fel – cu excepţia cazului în care lucraţi pentru unul. Dacă aveţi un Șef Dumnezeu, nu pot decât să sper și să mă rog să fie un stăpân iubitor și milostiv cu „s” mic, întrucât focul și pucioasa ajunse în mâinile nepotrivite vă pot distruge cu adevărat ziua. Sper că megalomanul nu se așteaptă din partea dumneavoastră să purtaţi sandale și veșminte din pânză de sac. Pe de altă parte, cu cât Șeful Dumnezeu deţine mai multă autoritate instituţională, cu atât este mai important să găsiţi o cale de a coexista pașnic cu el.

Dacă vi se pare indicat să calmaţi un Șef Dumnezeu, rugaţi-vă pentru iertare din partea adevăratei dumneavoastră Autorităţi Superioare și apoi imitaţi ritualurile bisericești. La prima întâlnire de dimineaţă cu Șeful Dumnezeu, aplecaţi-vă ușor. Când el pare deprimat sau supărat, faceţi o colectă în birou și aduceţi-i ofrande și prinosuri sub forma mâncării sau băuturii sale favorite, ori a unui gadget. Dacă Șeful Dumnezeu sugerează că l-aţi supărat, nu-l contraziceţi. Cereţi iertare. Când Șeful Dumnezeu este furios, găsiţi pe cineva sau ceva pe care să-l sacrificaţi pe rugul biroului său. Probabil că Johnson de la Contabilitate ar fi o jertfă decentă. Aveţi totuși grijă să nu murdăriţi covorul șefului cu cenușa sa.

Folosiţi-vă imaginaţia. Unul dintre numeroasele motive pentru care Șefii Dumnezeu vă irită poate fi faptul că nu puteţi crede că un Dumnezeu adevărat ar crea atâta pioșenie la locul de muncă. Credeţi-o! Acceptaţi posibilitatea ca el să se joace de-a divinitatea pentru a compensa o uriașă lipsă de încredere în sine. în tot cazul, merită să fiţi atent la ce anume îl mulţumește și să-i satisfaceţi dorinţele. încercarea de a-l submina pe Șeful Dumnezeu sau de a concura împotriva lui va duce inevitabil la înfrângere.

Câteva sugestii când aveţi de-a face cu un Șef Dumnezeu:

Asiguraţi-vă că vă adresaţi Șefului Dumnezeu așa cum dorește el. Dacă vrea să i se spună „domnule Johnson”, nu „Joe”, conformaţi-vă. împotrivirea vă va costa

tihna sufletească și orice influenţă aţi spera să păstraţi asupra condiţiilor de muncă.

Respectaţi-i regulile. Chiar dacă acestea contrazic politicile companiei, găsiţi calea de mijloc și oferiţi-i iluzia că procedaţi așa cum dorește el – de la formatul e-mailurilor, la genul de fotografii pe care le puteţi etala pe birou.

- ☐ Pierdeţi bătăliile și câștigaţi războiul. Șefii Dumnezeu doresc putere, fiind⁅ puterea ascunde uneori incompetenţa. Dar Șeful Dumnezeu trăiește într-o totală autoamăgire și nu crede nicio clipă că poate fi incompetent. Fapt ce acţionează în favoarea dumneavoastră atunci când analizaţi ce doriţi să obţineţi. Șeful Dumnezeu ˟s-ar putea afla într-o poziţie din care să vă ajute dacă este mulţumit de dumneavoastră. Acesta este războiul pe care doriţi să-l câștigaţi. De ce să vă pierdeţi în bătălii mărunte? Nu vă implicaţi în jocuri mici, când le puteţi juca pe cele mari.
- ☐ Oferiţi-i sacrificii. Vorbesc foarte serios. V-ar putea costa mai puţin decât aţi crede. Dacă-i plac covrigii, așa cum am menţionat în capitolul 1, apăreţi la ușa lui și oferiţi-i un covrig sau toată punga. Dacă îi plac cerealele, aduceţi-i cereale (și mâncaţi și dumneavoastră cereale în preajma lui). Toate astea sunt prostioare, dar Șefii Dumnezeu cred cu fermitate că dacă nu sunteţi alături de ei, atunci sunteţi împotriva lor. Ascundeţi-vă mândria. Dacă continuaţi să insistaţi sfidător „nici peste cadavrul meu”, Șeful Dumnezeu ar putea fi ˟încântat să vă satisfacă dorinţa.
- ☐ Cereţi iertare fiind⁅ aveţi idei care n-au emanat din mintea Șefului Dumnezeu. Nu-i deloc greu. Când spuneţi ceva de genul „Aveţi ceva împotrivă ca…?” sau „V-ar deranja dacă…?”, sau „Ce părere aveţi despre…?”, Șeful Dumnezeu va auzi „Aveţi puterea de a acorda…” și, finalmente, „Voinţa Voastră este cea care contează cel mai mult aici”.
- ☐ Recunoaşteţi-i prezenţa. Șefii Dumnezeu nu se consideră invizibili. Nu faceţi greșeala de a-i ignora.

Salutaţi-i verbal, când intră într-o sală de ședinţe sau în cantina companiei. Dacă nu eraţi la microfon în momentul respectiv, stabiliţi contactul vizual și încuviinţaţi din cap pentru a-i anunţa că le-aţi remarcat sosirea.

Dacă ar fi după Șeful Dumnezeu, atunci fiecare sosire a lui în cantina companiei ar fi precedată de anunţul sonor: „Doamnelor și domnilor, vă rugăm să vă ridicaţi în picioare pentru a saluta sosirea Șefului Atotputernic”; la fiecare deschidere a ușilor liftului, glasul „Etajul cinci, coborâre” ar fi programat să spună „Vă rugăm să faceţi loc Șefului Atotputernic”. Poate că nouă ni se pare ridicol, dar pentru un Șef Dumnezeu este o muzică plăcută care-i susură în urechi și o idee strașnică, așa că cineva ar trebui ˇs-o pună în aplicare. Șefii Dumnezeu pot fi amuzant de privit, dar este recomandabil să respectaţi puterea reală pe care o deţin. A nu proceda așa înseamnă să riscaţi să abată asupra dumneavoastră invazia lăcustelor, care vor devora tot ce există în frigiderul de serviciu.

ȘEFII MACHIAVELICI

Șefii Machiavelici sunt extraordinar de inteligenţi, dar nu-și canalizează intelectul formidabil în fantasmele autozeificării, ci într-o urmărire nemiloasă a puterii. Ei văd universul sub forma unei piramide enorme, în vârful căreia există un singur loc, care le aparţine prin drept divin. Șefii Machiavelici îşi dedică fiecare fărâmă a fiinţei lor pentru a ajunge în locul acela. Nu le pasă ce sau pe cine trebuie să calce în picioare pentru a ajunge acolo. Refuză, pur și simplu, să le fie negat acest drept. Dacă sunteţi călcat în picioare, strivit de un perete sau dacă deveniţi în orice alt fel o victimă a cursei Machiavelicului spre vârf, n-o luaţi în nume personal. Nu este, n-a fost și nu va fi niciodată vorba despre dumneavoastră, cu excepţia momentului când îi staţi realmente în cale. Momentul acela vă aparţine pe vecie și-l veţi retrăi, din nou și din nou, în coșmaruri.

Șefii Machiavelici sunt prea inteligenţi și vicleni pentru a fi consideraţi vreodată Șefi Idioţi. Dau dovadă de ignoranţă doar în chesţiunile care nu-i interesează – de

exemplu, sănătatea și bunăstarea altor persoane sau ţelurile și obiectivele companiei. Șefii Machiavelici știu foarte bine ce vor, sunt foarte motivaţi și foarte eficienţi. în traducere, asta înseamnă „mașini letale, perfect puse la punct și nemiloase”. Ei înlătură toate obstacolele din cale, folosindu-se de orice mijloace necesare și accesibile. Nu traversaţi strada în faţa unui Machiavelic care gonește, chiar dacă semaforul arată lumina verde.

Dacă vă treziţi lucrând pentru un Machiavelic, există câteva modalităţi prin care să vă protejaţi. Puteţi spune lucruri ca „Şefu3, mocheta din biroul directorului are exact culoarea ochilor dumneavoastră”. Dacă directorul executiv al companiei conduce un Lexus 430 LS, puteţi spune „îmi păreţi genul de persoană de la volanul unui Lexus 430 LS”. Sau puteţi trece complet peste simbolism și să vă adresaţi apetitului său insaţiabil pentru putere, spunând: „Compania asta ar merge strună dacă aţi fi la conducere”. Puteţi miza întotdeauna că veţi câştiga, dacă le veţi spune Șefilor Dumnezeu și Șefilor Machiavelici ceea ce doresc să audă. împotrivirea este absolut inutilă și potenţial letala.

Ca și Șeful Dumnezeu, Machiavelicul este foarte serios când vine vorba de percepţia despre propria persoană și nu este deloc interesat de dumneavoastră – sau foarte puţin, doar dacă vă percepe ca un mijloc pentru atingerea unui scop. Citiţi această ultimă idee ca pe o oportunitate. Partea bună este că, dacă veţi manifesta atitudinea corespunzătoare faţă de Șeful Machiavelic, vă veţi face mediul de lucru mai plăcut și ˇs-ar putea să scăpaţi fără a fi călcat în picioare.

Iată câteva sfaturi pentru a aborda un Machiavelic:

Folosiţi frecvent cuvintele *pentru dumneavoastră.* Simpla afirmaţie „O să mă ocup eu de asta” poate fi interpretată de un Machiavelic ca o ameninţare că veţi trece peste capul lui sau îi veţi lua locul în lumina reflectoarelor. Probabil că nu aveţi o asemenea intenţie, dar dacă un Șef Machiavelic suspectează că treceţi peste capul lui va avea grijă să vă vadă capul pe o ţipsie. Pentru a fi cu adevărat în siguranţă în preajma

unui Machiavelic, el trebuie să creadă că toate acţiunile dumneavoastră sunt întreprinse exclusiv în numele și în folosul lui.

- Imitaţi-i retorica. Deoarece toate cuvintele și faptele unui Machiavelic fac parte din strategia lui de a ajunge în vârful piramidei, se cuvine să folosiţi același limbaj. Dacă Machiavelicul crede că lucraţi în folosul lui, chiar dacă nu vă are sub ochi, nu este exclus să înceapă să vă transmită o parte din autoritatea lui instituţională pentru a-i îndeplini mai multe sarcini. După aceea puteţi utiliza această autoritate suplimentară în scopuri mai nobile. Atât timp cât Machiavelicul primește dividendele, aţi găsit o cale de a-i putea ajuta pe alţii pentru plăcere și profit.

Aduceţi-i la cunoștinţă informaţii noi. Când aflaţi ceva interesant, spuneţi-i Șefului Machiavelic. Trimiteţi un e-mail sau menţionaţi informaţia în treacăt. Aflat în competiţie permanentă cu toată lumea (cel puţin așa crede el), Machiavelicul va aprecia orice informaţii care i-ar putea fi utile. Acestea pot să nu fie importante pentru dumneavoastră, însă nu sunteţi angajat în lupta lui pentru supremaţie. Este o modalitate bună de a vă dezvolta tactica „comunicaţiilor pozitive”. Machiavelicii sunt faimoși pentru uciderea solilor care aduc știri neplăcute, indiferent cât de adevărate sunt acestea. De aceea, temperaţi știrile rele.

- Anunţaţi-l primul pe el. Asiguraţi-vă că Șeful Machiavelic este întotdeauna primul care află. Chiar dacă pare un fleac inutil, lăsaţi-l pe el să vă spună că nu vrea să vadă sau să audă ceva. Dacă simte că ascunderi informaţii, va concluziona că sunteţi în competiţie cu el și situaţia se va degrada rapid. Nu uitaţi că intenţionaţi să detoxificaţi atmosfera. Pentru a fi cât mai sigur, aveţi grijă ca rapoartele pe care i le predaţi Șefului Machiavelic să sugereze întotdeauna că munca bună pe care o fac alţii proiectează o lumină bună asupra *lui.* Nu trebuie să-i înaintaţi rapoarte criptice sau de rău augur. Un Machiavelic poate să asculte vești perfect inofensive

și să descopere în ele amenințări ascunse.

- Acceptați-i invitațiile. O invitație făcută de un Machiavelic este în sine o dovadă că sunteți perceput ca un atu pentru cariera lui. Nu ratați ocazia. Este posibil să vă simțiți colegii privindu-vă dezaprobator când șeful începe să vă includă în cercul lui, ba chiar garantez că așa se va întâmpla. Reamintiți-le tuturor că sunteți cine sunteți. Accesul la autoritatea instituțională a Machiavelicului poate însemna beneficii pentru echipă, dacă toți ceilalți pot privi lucrurile în perspectivă.

Referiți-vă la persoane pe care le poate impresiona Șeful Machiavelic: „Să știți că ce ați făcut ar trebui să-l încânte pe bossul cel mare”. înscrierea reușitelor Șefului Machiavelic pe agenda strategică principală a companiei vă clădește reputația de strateg abil. în același timp îi dovediți o dată în plus Machiavelicului că-i susțineți aspirațiile în carieră, stabilind legături între realizările pentru care poate fi creditat și realizările ce îi vor aduce un capital valoros în ochii celor pe care trebuie să-i mulțumească pentru a promova.

Diferența dintre o carieră de succes și o carieră statică poate să depindă de felul cum percepeți aceste tactici: ca fiind sacrificii sau oportunități. Trebuie să știți cum apar în ochii șefului atitudinile și comportamentele dumneavoastră. Deși este posibil ca dumneavoastră și șeful să credeți în idei și reguli diferite, el stabilește ritmul și tempoul la locul de muncă. învățarea unei cadențe noi vă va sluji mai bine decât formarea propriei dumneavoastră secțiuni de percuție. în caz contrar, probabil că nu veți face decât să vă frustrați atât pe dumneavoastră, cât și pe șef.

ȘEFII SADICI

Salut, Cruella! Dacă le veți spune Șefilor Sadici ceea ce vor să audă, de pildă „Au!”, nu veți face decât să-i incitați să mai adauge un nivel de pedepse – uneori subtil, alteori fățiș. Să luăm, de exemplu, Șeful Sadic farsor care afișează înștiințări de genul: „Când o să doresc părerea voastră, o să v-o dau”. Ha-ha-ha! Aparent Șefii Sadici nu

realizează că oamenii înţeleg ce este de fapt pseudoumorul lor: nimeni nu trebuie să uite cine deţine cu adevărat puterea. N-o să înţeleg niciodată de ce se crede că glumele despre inegalitatea puterii la locul de muncă ar trebui ˚s-o facă acceptabilă.

Aidoma unei pisici care se joacă ſu un șoricel, însă are grijă să nu-l omoare, Șeful Sadic nu vă va lăsa să scăpaţi. Vă va ţine în viaţă doar pentru a vă tortura. Dacă încercaţi să vă transferaţi din departamentul lui, vă va apărea în prag, rânjind larg, și vă va arăta cererea de transfer pe care scrie cu litere mari și roșii re-S-P-I-N-S. Vă veţi ciupi ca să scăpaţi din coșmarul acela, doar pentru a constata că v-aţi ciupit până la sânge, dar el stă tot acolo – cu acel rânjet răutăcios. Este posibil chiar să vă afișeze cererea pe ușa frigiderului de la bufet, unde o veţi găsi după ce a fost citită de toţi colegii. Dacă încercaţi să-l ocoliţi sau să treceţi peste capul lui, va ajunge până la papa de la Roma dacă-i necesar să vă respingă cererea de transfer. Odată ce i-aţi îngăduit unui Șef Sadic să știe că sunteţi rănit, nu veţi mai scăpa niciodată. Pentru un Sadic, durerea este un afrodiziac.

Unii îi numesc pe acești șefi „Tirani”. Este adevărat. De regulă, Sadicii îi tiranizează pe oameni. Cu cât arătaţi mai mult că abuzurile vă jignesc, cu atât veţi avea parte de mai multe abuzuri din partea unui Sadic și Tiran. Dacă manifestaţi insensibilitate faţă de abuzuri sau dacă răspundeţi cu aceeași monedă, aţi putea convinge un Tiran (care încearcă probabil să vă facă să simţiţi profunzimile durerii lui) să renunţe. Este complicat de explicat ce se află în spatele pedepsei aplicate de Sadic. Când el deţine autoritatea instituţională, motivaţia centrală devine aproape imaterială. Șefii Sadici sunt incitaţi de durere – de durerea dumneavoastră.

Dacă lucraţi pentru un Șef Sadic, asiguraţi-vă că semnele suferinţei dumneavoastră sunt evidente. Este imperativ ca gemetele, scrâșnetele din dinţi și sfâșierea hainelor dumneavoastră să poată fi auzite peste pereţii biroului, după colţuri și din cealaltă parte a etajului.

Satisfăcut că suferiţi aşa cum trebuie, Şeful Sadic poate să vă ignore pentru moment şi să caute victime ce par doar marginal mizerabile.

Câteva lucruri de ţinut minte când aveţi de-a face cu un Şef Sadic: Lăsaţi impresia că sunteţi mereu ocupat şi extenuat. Nu contestaţi în mod deschis un Şef Sadic în privinţa volumului de sarcini pe care le-aţi primit, însă încercaţi să vă lamentaţi întruna: „Raportul Avery m-a dat înapoi cu două săptămâni... nu ştiu dacă voi reuşi să-l predau la termen. în plus, tocmai am constatat că trebuie să reconstitui toate excedentele din ultimii şase ani". Procedaţi astfel încât volumul de muncă să pară excesiv de împovărător. Este posibil ca Şeful Sadic să surâdă aprobator şi să aprecieze că aveţi destule în cârcă pentru a vă continua suferinţa – chiar dacă nu el a generat-o. Povestea cu excedentele poate fi o exagerare, dar, atâta timp cât ştiţi că trudiţi din greu şi adăugaţi plusvaloare, ce mai contează câte o hiperbolă micuţă din când în când?

Fiţi întotdeauna pregătit să răspundeţi prompt, chiar dacă nu încântat, unui Şef Sadic. Acceptaţi sarcinile suplimentare pe care vi le trasează, dar cu o expresie nefericită pe chip. Aveţi grijă să menţionaţi că le veţi rezolva imediat după celelalte douăsprezece pe care vi le-a cerut de azi dimineaţă, imediat cum aţi sosit la serviciu. Trebuie să înţelegeţi că, pentru un Sadic, durerea înseamnă putere. Durerea dumneavoastră reprezintă puterea lui. A vă împotrivi puterii lui nu înseamnă decât a-i face jocul. Pentru a vă păstra sănătatea mintală, trebuie să găsiţi o cale de a discerne între ce este şi ce nu este cu adevărat important. Iar acest lucru nu se poate realiza decât în contextul persoanei care deţine cea mai mare autoritate instituţională în jurul dumneavoastră. Nu doriţi să vă loviţi singur cu tesla în cap.

□ Şefii Sadici vor să creadă că mai aveţi puţin şi vă daţi duhul, dar nu vor să capitulaţi cu adevărat. Asta ar însemna să intraţi în concediu medical, iar acolo n-aţi mai fi în raza lor de acţiune. (Un Sadic cu adevărat

talentat și creativ vă poate cere să lucraţi de pe patul de spital, în loc să urmăriţi reluări de seriale TV. Dar nu vă poate sili să lucraţi din sicriu.) Șefii Sadici se simt realmente mulţumiţi atunci când dumneavoastră și ceilalţi sunteţi *aproape morţi.*

□ Nu organizaţi activităţi în departamentul unui Șef Sadic. Păstraţi-le clandestine și ad-hoc. Nu vă îmbrăcaţi echipamentul de fotbal înainte de a părăsi biroul. Dacă Șeful Sadic vede că plecaţi să vă distraţi, veţi sfârși prin a lucra peste program și a rata meciul cu băieţii. Poate că aţi putea programa câteva gemete care să răsune din difuzoarele computerului dumneavoastră, ca în filmul *Chiulangiul,* după ce v-aţi furișat afară din clădire. Dacă mă gândesc însă mai bine, puteţi șterge asta. Până și o carte satirică despre șefii răi are limitele ei. Dacă un Sadic ar descoperi o asemenea șiretenie, zilele v-ar fi numărate în companie. în același timp însă, biroul dumneavoastră ar trebui să arate ca o zonă de război, cu teancuri de rapoarte până în tavan și hârtii care se revarsă din coș pe mochetă.

Nu-l lăsaţi niciodată să vă surprindă în lipsă de activitate. Trândăvia atrage după sine pedeapsa, sub forma unor sarcini istovitoare. Nu spun că ar trebui să vă prefaceri că munciţi, deoarece aveţi suficiente de făcut pentru a vă ţine ocupat în

— Activităţi productive fără a-l păcăli. Pentru a crea un mediu de lucru mai bun pentru dumneavoastră, este de dorit să aveţi activităţi importante și cu recompense personale. Dacă aţi încercat vreodată să vă relaxaţi și să destindeţi situaţia în jurul unui Șef Sadic, nu trebuie să vă reamintesc ce se întâmplă.

Fiţi atent la ochii lui. Indiferent ce dureri ar provoca, el le-a simţit anterior din partea cuiva mai puternic. Asta-i cu certitudine valabil și în cazul Tiranului. Dintr-un motiv necunoscut, durerea a devenit un mod de viaţă pentru amândoi. Uneori, stabilirea contactului vizual va deschide între voi o legătură nerostită și el va bate puţin în retragere, atâta timp cât privirea vă este plină

de empatie și ne temătoare. Orice semn sau iz de frică și veţi aparţine trecutului. Dacă stabilirea contactului vizual nu face însă decât să-l înfurie, abandonaţi-l. Veţi avea cel mai mult de câştigat în departamentul Șefului

Sadic dacă veţi da impresia că sunteţi ocupat, concentrat și îngândurat, deși oricum nu va fi greu să aveţi o atitudine serioasă. Asta nu înseamnă că nu puteţi fi optimist și pozitiv când sunteţi în afara orbitei Sadicului; dimpotrivă, veţi avea mai multe șanse de a fi recrutat de altcineva, scăpând astfel de Șeful Sadic.

Faptul că șeful dumneavoastră este un Sadic nu reprezintă probabil o noutate pentru nimeni, nici din interiorul, nici din exteriorul departamentului. Cei aflaţi pe o treaptă superioară în lanţul trofic corporatist știu mai multe decât aţi putea crede, în ciuda faptului că n-o recunosc când sunteţi în preajmă. Dacă sunteţi acru și dur, peste tot și cu toţi, ei nu vor ști dacă problema este a dumneavoastră sau a șefului.

În sfârșit, nu-l denigraţi niciodată pe Șeful Sadic în faţa superiorilor săi. De fapt, nu denigraţi niciodată niciun șef nicăieri. Dacă alţii văd că aveţi o atitudine pozitivă în absenţa șefului, vă vor compătimi pentru situaţia dumneavoastră și poate chiar vă vor admira tenacitatea pentru că rezistaţi în ciuda negativismului. Dacă aveţi un Șef Sadic, jucaţi-vă cărţile cu inteligenţă, dar jucaţi-le neapărat.

ȘEFII MASOCHIȘTI

Nu este tocmai indicat să spuneţi ceea ce-și dorește să audă un Șef Masochist – „Șefii, sunteţi un jeg” – și ˚s-ar putea să aveţi necazuri dacă vă aude altcineva, care nu știe cu cine aveţi de-a face. Din păcate, complimentele îi irită pe Masochiști, care răspund de obicei prin acţiuni vrednice de dispreţ pentru a pune lucrurile la punct.

După cum implică denumirea, Masochiștii cred că ei *trebuie* să fie pedepsiţi și-i vor absorbi în propria gaură neagră de inutilitate pe toţi cei aflaţi în sfera lor de influenţă. Nevoia lor de a fi pedepsiţi este atât de intensă, încât se vor pedepsi singuri dacă n-o va face altcineva. în

cazurile extreme, un Șef Masochist nu va crede că cineva îl poate critica suficient de bine pentru a avea încredere în el. Șefii Masochiști nu sunt Idioţi în sensul clasic, dar în același timp insuflă tot atâta entuziasm cât un prespapier. Șefii Masochiști atrag codependenţi, care se înghesuie ca mușteleo la un picnic de duminică. Codependenţii încearcă disperaţi să umple gaura neagră din sufletul Masochistului, ceea ce este, bineînţeles, imposibil. Eforturile herculeene continuă totuși zi după zi. Codependenţii vâră cu lopata confirmări pe gâtul Masochistului, chiar dacă nu sunt importante, iar el le regurgitează pe toate înapoi. Rămâne la latitudinea dumneavoastră dacă doriţi să vă jucaţi de-a exorcistul.

Departamentele conduse de Șefi Masochiști sunt lesne de identificat. în primul rând nu se face mare lucru, cu excepţia apelurilor ocazionale la 112, pentru a-l convinge pe Șeful Masochist să nu sară de pe pervazul ferestrei. Puţinul care se poate realiza ar putea apropia departamentul cu câţiva centimetri de atingerea obiectivelor, ceea ce ar semăna prea mult cu succesul și, așa cum știm toţi, succesul este opusul eșecului de proporţii. Prin urmare, nici nu se pune problema! Șefii Masochiști se asigură că departamentele lor vor da greș, astfel încât managerii superiori să recurgă la pedepse, adică exact ce primesc Masochiștii cu braţele deschise.

Cea mai bună modalitate de a-i rezista unui Șef Masochist este să-i părăsiţi departamentul. Și asta pentru că nu va avea niciodată o părere bună despre el, și nici nu vă va lăsa să realizaţi ceva ce ˇs-ar putea să-l facă să arate sau să se simtă bine. Dacă veţi întreprinde ceva care vă va face să arătaţi sau să vă simţiţi bine, ˇs-ar putea ca Șeful Masochist să spună: „Grozav! Braaavo ţie! Presupun că acum vei fi promovat şi-o să mă zbori din ierarhia de conducere. Foarte bine, dă-i drumul. Fă orice te face fericit!” Este îndeajuns să vă determine să vă luaţi realizările, să le mototoliţi și să le aruncaţi la coș. Atâta doar că Șeful Masochist și-a pus probabil deja coșul de hârtii pe cap și se izbește cu el de pereţi.

Ce trebuie să ţineţi minte când aveţi de-a face cu un Șef Masochist:

Pentru unii Șefi Masochiști, o situaţie reciproc avantajoasă înseamnă că avantajul altuia poate fi interpretat ca dezavantajul lor. Sună întortocheat, știu, dar nu cunosc un mod mai simplu de-a explica. Un Șef Masochist îşi vede viaţa ca pe un eșec colosal și vrea să vă înroleze în amintitul eșec. Șeful Masochist poate să creadă că orice succes de care vă veţi bucura îl va face pe el să pară un ratat. Asta-i bine – pentru el și pentru dumneavoastră – dacă puteţi supravieţui cravașei. Bine pentru dumneavoastră înseamnă bine pentru el, pentru că îl pune într-o lumină proastă.

- ☐ Majoritatea șefilor se așteaptă să fie incluși în distribuţiile de e-mailuri și anunţurile unor evenimente speciale, deoarece doresc să fie capabili să decidă dacă vor participa sau nu, în funcţie de ce ar avea de câştigat. Șeful Masochist, în schimb, va dori pur și simplu să confirme că absolut toată lumea va fi acolo unde el nu va veni. Dar ˟s-ar putea ca nici asta să nu fie suficient. Șeful Masochist va dori mereu să se asigure că toată lumea se distrează bine – corectez, *mai* bine – în absenţa lui.
- ☐ Nu vă angajaţi în conversaţia negativă a Șefului Masochist. Și nici nu vă doriţi să-l încurajaţi. Pe când alte tipuri de șefi doresc în general să le fie recunoscute realizările, Șeful Masochist nu va vrea nicio fărâmă din succesul dumneavoastră, decât dacă-l face să fie prost văzut. Dacă puteţi realiza ceva sclipitor și util, mai ales ceva care să aducă laude ori recunoaştere, nu-i menţionaţi numele. îndreptarea atenţiei spre un Șef Masochist nu face decât să-l irite.

Acceptaţi lucrurile rele care se pot întâmpla. Aici intervine din nou bizareria unică, specifică Șefului Masochist. în timp ce majoritatea oamenilor efectuează analize (avantaje, slăbiciuni, șanse, ameninţări – sau așa-zisa „analiză SWOT”) pentru a anticipa posibilele probleme și a se pregăti pentru ele, ca și pentru a exploata

avantajele, Șeful Masochist se teme că totul se va desfășura cu succes așa acum a fost planificat. El dorește ca analiza de risc să-i prezinte probabilitatea succesului, astfel încât să fie pregătit să oprească proiectul în ultimul moment dacă-i necesar. Dacă departamentul lui se poate lăuda cu succese de echipă, ele se înregistrează în general când el este în vacanţă sau în concediu medical.

- ☐ Nu-l invitaţi la petreceri. Șeful Masochist va prefera plăcerea dureroasă de a sta acasă singur, știind că toţi ceilalţi se distrează din plin. în circumstanţe normale (dacă puteţi numi „circumstanţe normale" munca sub un Șef Machiavelic și/sau Sadic), șeful va participa de obicei la asemenea evenimente dacă are ceva de câştigat. Masochistul este mai fericit singur, fiind[ɔ atunci se simte cel mai mizerabil.
- ☐ Utilizaţi în mod contraintuitiv limbajul trupului. Procedaţi invers decât aţi proceda în mod normal pentru majoritatea celorlalţi șefi – adică, ignoraţi-vă Șeful Masochist. Găsiţi o modalitate prin care să-i transmiteţi în esenţă: „Știu că vă aflaţi sub o presiune enormă. Dar așa meritaţi la urma urmelor, iar eșecul dumneavoastră final este o concluzie inevitabilă. Mai mult chiar, dacă mi-ar sta în putere să vă concediez și să vă scap de mizerie – adică să vă îndeplinesc profeţia –, n-aș sta pe gânduri. Dar lucrul cel mai bun pe care-l pot face este să vă ajut să vă mânjiţi reputaţia. Sper că asta va fi de ajutor". Rareori sfătuiesc pe cineva să demisioneze, dar, așa cum a spus cândva W.C. Fields, „Dacă nu reușești de prima dată, mai încearcă. După aceea, abandonează. N-are rost să fii un prost și jumătate"... sau cam așa ceva. Cea mai bună soluţie de adoptat cu un Șef Masochist este să plecaţi din departamentul lui. Aveţi însă grijă cât de rapid o faceţi. Indiferent către ce tip de șef veţi migra, totul – recunoaştere, includere, atribuirea succesului – va fi inversat. Poate fi periculos să învăţaţi să șofaţi pe cealaltă parte a șoselei și să fiţi biciuit din cauza

inversării instantanee a agendei de lucru. Sfatul meu: plecaţi înainte de a vă răni singur în capcana pe care Șeful Masochist și-a pregătit-o pentru sine. Asta dacă nu cumva sunteţi chiar dumneavoastră un sadic. în cazul acesta, puteţi să vă jucaţi cu Masochistul tot așa cum o pisică se joacă {u un șoricel lipsit de apărare și amândoi veţi trăi fericiţi până la adânci bătrâneţi. Aceasta este *cu adevărat o* situaţie reciproc avantajoasă.

ȘEFII PARANOICI

Un Șef Paranoic este cu totul altă mâncare de pește. El crede că totul și toţi, inclusiv dumneavoastră, sunt porniţi să-l distrugă. Munca pentru un Șef Paranoic poate fi o adevărată „plăcere", întrucât percepe totul ca pe o ameninţare. Tot ce faceţi este o încercare de a-l submina – sau cel puţin așa crede el. Ce puteţi face? O dată în plus, foarte puţine. Paranoia este a naibii de dificilă. Ea există în general în imaginaţia Paranoicului, care nu este accesibilă nici pentru dumneavoastră, nici pentru altcineva.

Șeful Dumnezeu îşi utilizează imaginaţia într-un mod foarte diferit. Aţi putea spune că este optimistul absolut în privinţa locului său în univers, în timp ce Șeful Paranoic este pesimistul absolut. Șeful Paranoic crede că toţi sunt porniţi să-i facă rău. Șeful Dumnezeu crede că nimeni nu-i poate face rău. Șeful Paranoic îşi consumă energia căutând și demascând numeroasele conspiraţii îndreptate împotriva lui. Câteodată găsește una reală, dar în majoritatea cazurilor trebuie să le inventeze. în orice caz, atenţia și eforturile care ar fi trebuit să fie dedicate obiectivelor departamentului sunt irosite, și întreaga operaţiune are de suferit – confirmându-i astfel suspiciunea că cineva a conspirat din capul locului pentru a-l sabota.

Nu este greu să scăpaţi de un Șef Paranoic. Dacă-l puteţi determina să creadă că faceţi parte din conspiraţie, el va întreprinde tot ce-i stă în putinţă pentru a vă pedepsi, ceea ce în majoritatea companiilor va însemna transferul dumneavoastră. Deși ar fi suspect din punct de vedere etic,

puteţi încerca să tuşiţi în timpul şedinţelor. Şeful Paranoic se va opri imediat şi va întreba: „Poftim? Ce se-ntâmplă?” Uitaţi-vă în jurul încăperii şi răspundeţi: „Nimic”. După aproximativ 90 de secunde, faceţi-i semn unuia dintre ceilalţi complotişti să tuşească. Răpăiţi cu degetele codul Morse pe tăblia mesei şi aranjaţi din timp ca un alt complotist să vă răspundă în acelaşi fel. Când Şeful Paranoic va dori să ştie ce se întâmplă, ridicaţi din umeri. Cu cât îi veţi nega mai vehement acuzaţiile, cu atât vă va suspecta mai mult şi se va strădui să vă înlăture din departamentul lui.

Ce trebuie să ţineţi minte când aveţi de-a face cu un Şef Paranoic:

Activităţile dumneavoastră trebuie să fie perfect vizibile. Dacă purtaţi o conversaţie în spaţiul recreaţional şi observaţi că Şeful Paranoic se uită la dumneavoastră, faceţi-i semn să se alăture discuţiei. Dacă nu vine, zâmbiţi şi continuaţi conversaţia cât mai deschis posibil, pentru a nu părea că reacţionaţi la refuzul lui. Când vă întoarceţi la lucru, opriţi-vă la biroul Şefului Paranoic şi spuneţi-i: „Phyllis şi cu mine tocmai discutam despre…” Este posibil să nu creadă că aţi discutat într-adevăr subiectul respectiv, dar cel puţin nu v-aţi întors cu spatele la el pentru a vă continua neauzit conversaţia.

- ☐ Copiaţi-vă Şeful Paranoic în toate privinţele, tot aşa cum aţi proceda în cazul unui Şef Machiavelic. Asta nu înseamnă că el nu vă va scotoci prin e-mailuri, căutând dovezi ale unei conspiraţii; în privinţa asta nu puteţi face nimic. Puteţi totuşi să folosiţi un limbaj care-l va ajuta să se menţină la curent. „După cum am discutat în ultima noastră şedinţă…” arată că indiferent ce aţi urma să discutaţi, subiectul respectiv este deja cunoscut tuturor. „Poate că doriţi să verificaţi şi cu Ralph sau Phyllis…” demonstrează că nu vă deranjează să fiţi controlat de alţii.
- ☐ Vine un moment când se pare că nu mai puteţi face nimic altceva decât să vă mutaţi în biroul Şefului Paranoic, pentru ca el să vă poată auzi toate

convorbirile telefonice și să vă privească peste umăr în timp ce scrieţi e-mailuri. Exemplul spaţiului recreaţional se extinde la ședinţele la care Șeful Paranoic nu ar participa în mod uzual. Invitaţi-l la toate și trimiteţi-i actualizări despre ce se întâmplă când el nu este acolo.

Folosiţi-vă de cineva în care el are încredere, dacă există o asemenea persoană, pentru a-l ajuta să se simtă mai puţin ameninţat. Socializarea reprezintă ultimul lucru pe care aţi dori să-l faceţi cu Șeful Paranoic, dar poate fi cel mai bun mijloc de a-i câștiga încrederea. în plus, dacă se relaxează puţin, v-ar putea dezvălui motivul pentru care este atât de paranoic. Această informaţie va fi extrem de utilă dacă vreţi să știţi cum să vă comportaţi cu el pe viitor.

- O modalitate bună de a anihila teama de secretomanie a Șefului Paranoic este să-i împărtășiţi totul. Demonstrând că răspândiţi pretutindeni informaţiile, îl puteţi determina să-și dorească să facă parte din conversaţia mai extinsă – adică ceea ce vreţi de la el. Este de fapt o modalitate vicleană de a-l plasa în mod deliberat într-o situaţie paradoxală. Doriţi ca vocea lui interioară să înceapă să se întrebe: *Dacă toţi vorbesc despre asta în mod deschis, chiar în faţa mea, unde sunt ascunse secretele?*
- îmbrăcaţi echipamentul. Nu urmaţi turma afară din birou pentru meciul de fotbal al companiei (ceea ce Șeful Paranoic va interpreta ca fiind un semn sigur că mergeţi toţi la o întâlnire secretă), ci încurajaţi-vă colegii să-și îmbrace echipamentul înainte de a pleca. Bineînţeles că puteţi conspira împotriva șefului și în timp ce sunteţi îmbrăcaţi în echipamentul de fotbal, dar cel puţin veţi lăsa impresia că faceţi ceva legal. Și, desigur, invitaţi-l la meci. Dacă nu vine, aduceţi a doua zi fotografii și un reportaj de după meci. Trimiteţi-i imagini prin MMS-uri în timpul jocului. Aceasta este o abatere distinctă de la metoda „furișarea afară din birou cu orice preţ” care trebuie folosită cu Șeful Sadic.

Bănuielile unui Șef Paranoic au și ele o limită, chiar și în propria lui imaginaţie. Dacă toată lumea poartă echipament de fotbal la sfârșitul zilei și dumneavoastră îi trimiteţi SMS-uri sau chiar e-mailuri cu imagini din timpul meciului, este al naibii de greu chiar și pentru un Paranoic talentat să suspecteze că, de fapt, sunteţi într-un subsol întunecos unde conspiraţi împotriva lui. Dacă atunci când ieșiri în pauza de prânz cu băieţii, treceţi pe la biroul său și vă opriţi în prag ca să-l întrebaţi „Eu ies să mănânc cu băieţii, veniţi și dumneavoastră?”, v-aș zice: „Bună treabă!” Dacă la întoarcere i-aţi aduce o felie din plăcinta pe care aţi mâncat-o la patiserie sau i-aţi oferi pizza care v-a rămas, v-aș zice: „Inteligentă mișcare!”

Șefii Paranoici nu sunt incurabili. începeţi conversaţia printr-un preambul dezarmant, de genul: „Pot să vă spun ceva ce mă obsedează?” în mod firesc, Șeful Paranoic va aștepta nerăbdător să mărturisiţi că intenţionaţi să-l răsturnaţi de la putere. Alte fraze de deschidere, ca „Glasul interior îmi spune că ar trebui…” sau „V-aţi întrebat vreodată dacă…” îl vor ajuta să-și ţină prova aţintită spre vânt. Eu numesc asta *încărcarea conversaţiei.* Tot așa cum un regizor de film decide ce va intra sau nu în cadru, puteţi îndrepta discuţia într-o direcţie în care Șeful Paranoic va simţi simpatie pentru dumneavoastră.

După cum vedeţi, se pot face multe pentru a vă influenţa mediul într-un mod pozitiv. Și invers, dacă decideţi *să nu* vă creaţi mediul ambiant așa cum doriţi, nu veţi face decât să ajutaţi la crearea mediului pe care *nu-l* doriţi. Lipsa de acţiune la serviciu nu este inofensivă. Pasivitatea are consecinţele ei.

ȘEFII ȘOVĂIELNICI

Unii oameni nu-și doresc să ajungă șefi, dar au nevoie de bani. Strategii care iau decizii corporatiste, mai ales în privinţa managementului talentelor, succesiunii și dezvoltării resurselor umane și a companiei în general, sunt notorii pentru că sfidează toate dovezile care zbiară: „Nu mă promova!” Ca instructor de cadre de conducere, a

trebuit să conving un număr uriaș de specialiști sclipitori să nu se arunce pe geam, fiind[ɔ renunţaseră de mult la activităţile care le plăceau și pentru care erau dotaţi în mod natural, în schimbul unei slujbe noi care practic ștergea tot ce iubeau și pentru care ar fi muncit fără preget. Ruptura aceasta se găsește în centrul a nenumărate povești triste în care oamenii ar prefera să-și părăsească companiile, dar rămân pe statul de plată până când ies la pensie sau îi silește cineva să plece. Când criza economică începută în 2008 i-a făcut pe mulţi care de-abia așteptau să se pensioneze să renunţe la acest vis în viitorul apropiat, destui șefi care nu doreau să fie șefi – și care n-o doriseră *niciodată* s-au resemnat să îndure alţi ani lungi de șefie.

Dacă ignorăm implozia fiscală, la baza acestei situaţii stă o simplă chesţiune economică. Sclipitoarele minţi corporatiste ale secolului XXI continuă să ignore ce le-a fost repetat de atâta timp: pentru a câştiga mai mult, oamenii se vor îndepărta de ceea ce știu cel mai bine să facă. Atâta timp cât salariile cele mai mari și pachetele de beneficii sunt acordate celor care se ocupă de managementul altora, angajaţii cei mai experimentaţi și esenţiali dintr-o companie vor fi împinși în posturi în care nu vor mai da randamentul pentru care compania încearcă să-i păstreze. Companiile îi ignoră constant pe cei cu potenţial de Șefi Buni și în locul lor promovează entropie tehnicieni excepţionali și maeștri ai vânzărilor.

Toate acestea fac parte dintr-un fenomen pe care îl numesc *agregarea Idioţilor și* pe care-l voi explica în amănunt în capitolul 4. Deocamdată ajunge să spun că îndepărtarea oamenilor de ceea ce le place să facă și șantajarea lor (nu uitaţi aspectul financiar!) pentru a face ceva ce detestă nu creează șefi entuziaști sau talentaţi. Deși generaţiile mai tinere sunt invitate tot mai des în rândurile managerilor, mulţi consideră managementul la fel de neplăcut. Diferenţa cea mai importantă între un individ de vârstă mijlocie care înghite cu noduri și acceptă pentru bani un post pe care-l detestă și un Milenar care

acceptă pentru bani un post pe care-l detestă este felul în care cel din urmă își va exprima verbal neplăcerea. Daţi-i unui Milenar o slujbă pe care o detestă și veţi avea ce auzi. Dumnezeu să-i binecuvânteze! Este timpul să se ridice cineva în picioare și să declare: „Slujba asta-i de rahat!”

Sfaturi pentru abordarea unui Șef Șovăielnic:

Dacă ajungeţi să lucraţi pentru un Șef Șovăielnic, aveţi grijă să manifestaţi empatie. Nu spuneţi: „Sunt *extrem* de încântat că dumneavoastră sunteţi șeful!” Ar putea crede că vă bateţi joc de el. Dacă Șeful Șovăielnic are 30 de ani sau mai mult, va fi probabil destul de resemnat în această privinţă și, conform vârstei respective, nu va comenta, decât dacă veţi merge cu el la o bere după program.

Dacă vocabularul milenarist vă sună prea neplăcut, învăţaţi să spuneţi: „Nasol. Slujba asta chiar că-i de rahat” în felul dumneavoastră special și adecvat. Recunoaşteţi situaţia neplăcută în care se găsește Șeful Șovăielnic, insistaţi și oferiţi-vă să-l susţineţi și să-l ajutaţi să-și ducă mai ușor povara. Dacă veţi spune „Nicio problemă, lăsaţi-mă pe mine să mă ocup de asta” ˇs-ar putea să faceţi ceva ce ar trebui să facă el dar nu face. ˇS-ar putea să câștigaţi niște bile albe.

- ☐ Autoevaluarea performanţelor, deoarece Șeful Șovăielnic nu poate fi deranjat, nu-i chiar atât de dificilă pe cât aţi putea crede. De fapt, Șefii Șovăielnici sunt recunoscători când completaţi hârţogăria respectivă. Cereţi-le să vă înainteze fișierele pe care Resursele Umane le-au trimis acum trei săptămâni și care de atunci au rămas îngropate în îmbox-ul lor. Autoevaluaţi-vă. Oricum, probabil că nu există fonduri ca să vă acordaţi o creștere salarială, așa încât scutiţi-vă Șeful Șovăielnic de griji și luaţi ce puteţi obţine.
- ☐ Lăsaţi-l pe Șeful Șovăielnic să facă ce-i place să facă. Dacă înainte de a deveni manager IT a fost un programator fericit, lăsaţi-l să scrie linii de cod. Dacă a fost un agent de vânzări fericit, lăsaţi-l să iasă pe teren. Dacă a fost un analist fericit, lăsaţi-l să analizeze. Știţi

prea bine că singurul lucru pe care nu-l dorește este să se învârtă printre birouri și să vadă cum alţii fac ceea ce el nu mai are voie să facă în mod oficial. De aceea, aranjaţi-vă programul astfel încât să puteţi avea un randament maxim fără a-i reaminti Șefului Șovăielnic că sunteţi prezent. Dacă el observă că sunteţi prezent, comportaţi-vă de parcă n-aţi avea nevoie sau n-aţi dori nimic.

Nu aș fi un bun instructor de cadre de conducere dacă n-aș crede în posibilitatea eternă a salvării, chiar și în circumstanţele cele mai sumbre. De aceea fiţi atent la semnalele contradictorii pe care le poate expedia Șeful Șovăielnic. La urma urmelor, este posibil ca lui să-i facă plăcere să se ocupe de managementul oamenilor. Nu va recunoaşte acest lucru atât de explicit, dar dacă începe să spună lucruri de genul „Vreau realmente să știu dacă ești mulţumit cu acest post”, ˇs-ar putea să devină manager fără să-și dea seama. Dacă există măcar o scânteie de interes faţă de ce se întâmplă în jurul lui, strângeţi repede frunze uscate, crenguţe și iască. Suflaţi în scânteie, aţâţaţi flăcăruia și vedeţi dacă nu puteţi încălzi atmosfera. Dacă un Șef Șovăielnic pare mai dornic să fie *cu adevărat* șef când sunteţi în preajma lui, probabil că aţi făcut în așa fel încât această experienţă să fie mai plăcută.

Deosebirea dintre un Șef Șovăielnic mai mult sau mai puţin invizibil sau absent și un Șef Șovăielnic dur și cinic din categoria „Pleacă naibii de lângă mine!” este evidentă de obicei în felul în care se comportă subordonaţii săi. Dacă ei confirmă bănuiala Șefului Șovăielnic că orice angajat reprezintă o problemă majoră, atunci probabil că vor avea de suferit. Dacă se pot comporta însă ca niște adulţi și sunt relativ controlabili, atunci Șeful Șovăielnic ar putea încerca să se ocupe efectiv de management. în această privinţă puteţi juca un rol modest, ajutându-vă colegii să înţeleagă că Șeful Șovăielnic este de fapt o persoană talentată, capabilă de a face faţă postului pe care-l ocupă. „Are doar nevoie de spaţiu suficient și de oxigen, pentru a se acomoda cu ideea”, explicaţi

dumneavoastră. Dacă priviţi hiatul din performanţele de management ca pe o oportunitate care a fost creată de Șeful Șovăielnic, aţi putea ieși ca erou.

Șefii Șovăielnici vor adopta două atitudini: se pot ascunde tot mai mult, evitând orice contact cu subordonaţii lor, sau pot căpăta treptat gustul de a-i conduce pe alţii. Dacă Șeful dumneavoastră Șovăielnic este complet absorbit de computer și nu poate fi ˇîntrerupt șapte ore pe zi, el se ascunde și, foarte posibil, se îndreaptă către un dezastru. Pe de altă parte, abilitatea dumneavoastră pentru managementul superiorilor poate juca rolul decisiv. Dacă Șeful Șovăielnic este conectat la computerul lui doar trei ore pe zi, are timp să studieze mediul ambiant, să descifreze produsele realizate de mâna omului și să pună cap la cap ce se întâmplă – după care să mai vrea.

ȘEFII NEPREGĂTIŢI

Este preferabil să aveţi un Șef Șovăielnic. Cel puţin Șefii Șovăielnici ţin pentru ei ceea ce știu sau nu știu despre management și nu vi le aruncă în faţă (de obicei pentru că nu doresc să vă vadă faţa). Pe de altă parte, Șefii Nepregătiţi *doresc* să fie șefi, deși nu deţin abilităţile esenţiale pentru managementul oamenilor. Printr-o bizară întorsătură de situaţie, ei pot avea totuși un număr modest de admiratori, datorită charismei lor. Charisma personală poate fi de altfel cea care i-a promovat, în ciuda lipsei unor acreditări de leadership.

Anticipez ţipete din partea puriștilor în materie de terminologie în domeniul leadershipului ca Bennis și Drucker, care vor spune probabil: „Leadershipul și managementul nu înseamnă același lucru!” Da, da, da! Am două masterate, o diplomă Ph. D în HOD și nu mai știu câte burse. înţeleg conceptul, dar toţi cei care sunt plătiţi pentru a conduce persoane individuale sau echipe trebuie să fie capabili să inspire un anumit grad de admiraţie. Chiar și managerii. Sau poate că ar trebui să spun *mai ales* managerii.

Dacă însă capacitatea de a-și crea discipoli este

singurul atu al noului șef, necazurile nu vor întârzia să apară. Va fi doar o chesţiune de timp până când defectele lui vizibile de personalitate vor erupe și vor fi amplificate de platforma vizuală ridicată și de volumul sonor înalt care însoţește un post de management. în etapele de început ale primului mandat al unui Șef Nepregătit, este greu de precizat dacă există lacune notabile în setul lui de abilităţi manageriale, cu atât mai puţin dacă este nebun cu acte. Realitatea este că nimeni nu-și dă seama că majoritatea șefilor sunt duși cu pluta decât după ce sunt bine instauraţi în posturile lor. Sau, așa cum se întâmplă de obicei, șeful dus cu capul funcţionează destul de normal într-o succesiune de promovări, până când traversează pragul acela invizibil dar letal, care declanșează reacţia nucleară. Atunci sosește e-mailul sau sună telefonul în biroul instructorului de cadre de conducere.

Șefii Nepregătiţi nu știu că ei nu știu ceea ce nu știu. Mi se pare corect. în absenţa iluminării, ei presupun că toată lumea ar trebui să procedeze la fel ca ei. Șefii Nepregătiţi trebuie să înveţe multe – pardon, ștergeţi și scrieţi: trebuie să înveţe totul. întrebarea este dacă ei pot învăţa destul de rapid pentru a preveni inevitabilul dezastru la care poate duce ignoranţa în management. Dacă lucraţi pentru un Șef Nepregătit, trebuie să luaţi o decizie: vă alăturaţi lui și-l ajutaţi să înveţe ceea ce trebuie să înveţe rapid pentru a se menţine la suprafaţă? Și dacă da, de ce o veţi face? Trebuie să decideţi dinainte dacă are potenţialul de a deveni un șef eficient (și ca atare este valoros pentru dumneavoastră) sau poate chiar un Șef Bun, dacă i se oferă ocazia de a dobândi abilităţi esenţiale de a conduce. Dacă aţi luat decizia greșită, aţi putea da naștere unui monstru care vă va înghiţi de viu. Dacă hotărâţi să vă opuneţi Șefului Nepregătit, în mod activ sau pasiv, este posibil ca altcineva să se aleagă cu recompensele. Și mai rău, primul lucru pe care l-ar putea învăţa Șeful Nepregătit este să înlăture influenţele opuse – așa cum sunteţi dumneavoastră.

Câteva lucruri de ţinut minte când aveţi de-a face cu

un Șef Nepregătit:

Cine-i cu adevărat pregătit pentru rolul de părinte? Este a treia oară când utilizez analogia „imitării”, dar primii născuţi în familie fie vor fi crescuţi la fel cum au fost crescuţi părinţii lor, într-o clasică remodelare de transgeneraţii, fie vor avea parte de o. creștere complet diferită de cea a părinţilor. Ambele metode pot fi imperfecte, dacă sunt abordate arbitrar.

- ☐ în mod similar, dacă un șef nou n-a fost instruit în management sau leadership, este probabil să recurgă la imitare, corect? Așa ˟s-a întâmplat de la începuturile omenirii. Dacă Adam și Eva ar fi fost părinţi mai buni, poate că primul fiu nu l-ar fi omorât pe mezin.
- ☐ într-un anumit sens, toţi ne creștem părinţii, așa că acum este un moment bun de a utiliza experienţa respectivă. Părinţii vă vor rămâne părinţi indiferent ce ˟s-ar întâmpla, chiar dacă v-aţi dori prin absurd să-i puteţi înlocui cu alţii. Cine nu încearcă aceleași sentimente despre șeful său? Este logic să vă ocupaţi de managementul superiorilor.
- ☐ Păstraţi-vă mintea limpede și credeţi cu tot sufletul că binele pe care-l faceţi pentru alţii are o corelaţie directă și este în concordanţă cosmică ⟦u binele care vi se întâmplă. „Alţii” la care mă refer îi includ pe Șeful Nepregătit, ca și pe colegii și subordonaţii dumneavoastră care lucrează sub autoritatea lui instituţională.
- ☐ Rezistaţi tentaţiei de a câștiga autoritate populară pe seama șefului. Aidoma proverbialului I-Șef, despre care veţi citi în curând, Șeful Nepregătit este adesea o persoană pe seama căreia oamenilor le place să glumească. Unii sunt foarte ofensaţi de incapacitatea unui Șef Nepregătit de a le oferi tot ce doresc; pentru acești angajaţi ironici sau furioși, șeful este realmente un părinte surogat. Și se pare că nu unul foarte bun. Am zis-o de o mie de ori și o repet: *nimeni, niciodată, nu și-a îmbunătăţit cariera făcându-și șeful să pară un prost.*
- ☐ Susţineţi Șeful Nepregătiţ și ajutaţi-l să înveţe din mers.

Ce să înveţe? Cum să supravegheze intrând în contact cu oamenii, atât fizic, cât și virtual, cum să găsească persoanele (a se citi: dumneavoastră) care fac ceea ce trebuie să facă. Cum să laude persoanele (dumneavoastră) care fac lucruri pozitive, astfel încât să le facă mai des. Cum să răsplătească persoanele (dumneavoastră) pentru plusvaloarea pe care o adaugă companiei. Cum să creeze o atmosferă de colaborare și susţinere integrală în care toţi îşi pot poleniza încrucișat eforturile reciproce.

- În ciuda afirmaţiilor mele repetate că managementul superiorilor este o formă de interes raţional, nu mă refer doar la dumneavoastră sau la mine. în cadrul unei echipe, este realmente vorba despre toată lumea. Acela este mediul în care doresc să lucrez, și pentru crearea acelui mediu trebuie ajutat un Șef Nepregătit. Dacă Șeful Nepregătit se clatină în vânt, vă veţi clătina și dumneavoastră. Pentru mulţi este foarte tentant să-și privească Șeful Nepregătit eșuând într-un rol pentru care el n-a dispus pur și simplu de pregătirea adecvată. însă un individ aflat mai sus decât dumneavoastră în ierarhia companiei i-a conferit Șefului Nepregătit autoritatea instituţională de a vă fi șef. Pentru un individ inteligent, care-și poate controla Idiotul Interior (știţi despre cine-i vorba, cel căruia îi place să-și urmărească șefii suferind), acesta este un moment excelent pentru a se împotrivi tentaţiei respective și a înţelege că Șeful Nepregătit reprezintă permisul lui de acces la poziţie și putere, ca și oportunitatea de a influenţa compania în concordanţă cu adevărul, dreptatea și cu buna și străvechea perspectivă globală. Dacă Șeful Nepregătit nu știe să lucreze cu subordonaţii săi, mai mult ca sigur nu știe să lucreze nici cu superiorii. A vă ajuta Șeful Nepregătit să se pregătească pentru prezentări, ședinţe și rapoarte importante, ca și în general pentru relaţia eficientă cu superiorii înseamnă ocazia dumneavoastră de a promova. Cât de tare e asta?

ȘEFI AMICI

Nu-mi mai trebuie alţiprieteni, dar vouă? Când am scris cuvintele acestea în 2003, eram puţin cam superficial. în realitate, oamenii reprezintă bucuria și scopul vieţii și muncii mele. Este imposibil să-mi pun credinţa în practică fără oameni pe care să-i ajut și să-i slujesc. Aș fi un jalnic instructor de cadre de conducere dacă totul ˟s-ar rezuma la mine și la orgoliul meu. Aș fi poate mai bogat, dar nu aș fi fidel pregătirii mele. Sunt totuși mai priceput ca slujitor decât ca vedetă și, prin urmare, mai împlinit și mai impulsionat atunci când mă pot bucura de susţinerea, încurajarea și responsabilitatea ce pot proveni doar din partea unora cu idei și gusturi identice. Necazul este că un Șef Amic presupune că are idei și gusturi identice, ceea ce nu-i nici pe departe adevărat. Asta nu înseamnă că n-ar trebui să respectăm punctele de vedere diferite și să căutăm să fim și receptivi la punctele de vedere multiple. însă Șefii Amici doresc să ni se strecoare în minţi și să se stabilească permanent acolo.

Șefii Amici sunt atât de hotărâţi să împartă același spaţiu din univers cu dumneavoastră, încât veţi saluta orice pretext pentru a-i ocoli, inclusiv munca. „Scuze, şefu3ᵹ”, repetaţi privindu-vă în oglindă și afișând expresia cea mai jalnică pe care o puteţi invoca, „directorul tocmai mi-a trasat personal o sarcină și trebuie ˟s-o termin imediat. Nu v-a anunţat?” O logică de felul acesta îl plasează pe Șeful Amic în plin paradox. Dacă veţi fi concediat, el va pierde un amic și va trebui să găsească pe altcineva pentru a vă înlocui. Este atât de neliniștit de potenţială dumneavoastră indisponibilitate, încât nu va chestiona motivul pentru care directorul v-ar putea trasa personal sarcini.

Ce trebuie să ţineţi minte când lucraţi cu un Șef Amic:

Pentru autoapărare, invitaţi-vă Șeful Amic peste tot. El va veni oricum. Șeful Amic se va simţi rănit dacă va afla că nu l-aţi chemat și va trebui să faceţi faţă unui șef

bosumflat, pe care numai un sadic l-ar suporta. Un Șef Amic rănit este într-adevăr un spectacol demn de compătimire. După zile întregi în care-i veţi îndura umerii gârboviţi, lacrimile și îmbufnările, veţi regreta că nu l-aţi trecut primul pe lista invitaţilor.

împărtășiţi deschis informaţiile cu Șeful Amic. în felul acesta se va simţi inclus. împărtășirea deschisă a informaţiilor este oricum o practică corporatistă sănătoasă, așa că transformaţi-o într-un obicei. Ţineţi minte însă că majoritatea tipurilor de șefi – cu excepţia Șefului Bun – nu sunt preocupaţi în primul rând de practicile cele mai bune. într-o oarecare măsură puteţi imobiliza un Șef Amic, inundându-l cu informaţii, care îl vor ţine temporar departe de dumneavoastră, timp în care veţi încerca să mai și munciţi.

□ Solicitaţi ședinţe cu Șeful Amic. La fel ca o cloșcă, Șeful Amic îşi poate strânge entuziast puișorii în jur, dar dacă acest lucru se va întâmpla doar la sugestia lui, ˟s-ar putea ca până la urmă să se irite, să se întristeze și să devină ranchiunos. Indicii elocvente sunt lacrimile și îmbufnarea. Dacă veţi solicita o ședinţă cu personalul cel puţin o dată pe săptămână, momentul respectiv poate fi utilizat în mod productiv pentru companie, iar Șeful Amic va fi ˟încântat fiind[ɔ- aţi luat iniţiativa. Pentru el, asta înseamnă că vă pasă. Va fi fericit să vă lase să planificaţi și să conduceţi ședinţa, ceea ce va aduce mingea în posesia dumneavoastră (a se citi: puterea în mâinile dumneavoastră) pentru a crea atmosfera de lucru propice și a vă duce la îndeplinire planurile. Ceea ce-i bine, cu condiţia să fiţi unul dintre băieţii buni (așa cum sunt majoritatea cititorilor acestei cărţi).

□ Afișaţi peste tot imagini cu Șeful Amic. Demonstraţiile vizuale și mementourile includerii lui în toate activităţile îl vor liniști emoţional. Când începe să se plângă că nu este inclus în nimic, ignoraţi-i comentariul și rostiţi cu un oftat: „Of, şefuȝȥ! mai ţineţi minte concursul acela de fotbal pentru copii pe care l-am

sponsorizat?” Arătaţi apoi fotografia de pe biroul lui: „L-aţi condus pe puștiul ~~ș~~la de opt ani până la ultimul șut… Deși eu cred c-a trișat”. La fiecare aniversare a lui, dăruiţi-i alt album de amintiri, care să-i arate cât este de iubit. în epoca aceasta a diverselor platforme electronice de vizualizare, nu uitaţi să includeţi un DVD și să expediaţi fotografii și videoclipuri spre iphone-ul și ipadul lui, așa cum aţi fi făcut cu un Șef Paranoic. încărcaţi-i pagina de Facebook cu aceleași imagini colective, identificaţi-l în fotografii și setaţi-vă programul să-i atragă atenţia din oră în oră pe toată durata weekendului.

- ☐ Expediaţi-i regulat misive care să-i reamintească faptul că nu-~~i~~ singur. N-aveţi nevoie de foarte multe cuvinte pentru a spune „Salut”; partea „Ce mai faci?” este implicată. Trimiterea de fotografii și povești amuzante pe adresa lui de e-mail îi va întreţine în același timp senzaţia includerii. Scrieţi-i adresa e-mail privată pe rândul Ce, pentru a-l menţine în reţeaua dumneavoastră de prieteni oriunde ar fi, mai ales în vacanţe. Asta dacă reușiţi să-l convingeţi să-și ia o vacanţă fără dumneavoastră și familia dumneavoastră.
- ☐ Feriţi-vă de confesiuni. Șeful Amic va petrece ore întregi ascultându-vă confesiunile și pentru a se confesa la rândul său. Asta vă poate distrage de la îndeplinirea sarcinilor de lucru. Când începe să se confeseze, întrebaţi politicos dacă îl puteţi asculta ceva mai târziu, fiind[~~ș~~ pe moment aveţi prea multe probleme presante pentru a-i putea acorda toată atenţia. Afirmaţia aceasta este perfect adevărată și vă permite să deţineţi mai mult control atunci când puteţi fi distras de la activităţile curente. Faceţi mare caz de programarea conversaţiei respective și trimiteţi-i Șefului Amic mementouri constante din calendarul Outlook. Va fi ˣîncântat și, anticipând apropiata conversaţie cu dumneavoastră, îşi va ţine în frâu anxietatea izolării.

Poate că problema cea mai mare cu un Șef Amic este managementul timpului. Stabiliţi limite de timp. Când el

întreabă „Ai un minut la dispoziţie?”, spuneţi că aveţi trei și că i le acordaţi pe toate. După aceea, concentraţi-vă toată atenţia asupra Șefului Amic. Cereţi-i să ia loc, așezaţi-vă în faţa lui, priviţi-l în ochi și nu clipiţi timp de trei minute. Apoi ridicaţi-vă și plecaţi, mulţumindu-i pentru tot ce v-a spus. Tehnica aceasta de modificare a comportamentului este de obicei destul de eficientă dacă se aplică în mod consecvent. Dacă veţi stabili o limită de fiecare dată când el apelează la timpul dumneavoastră, nu va mai manifesta tendinţa să vă întrebe când vrea să vă angajeze într-o conversaţie deschisă. Tehnica aceasta funcţionează remarcabil de bine cu cei care au nevoie de afecţiune, indiferent dacă sunt șefi sau subordonaţi. Predau de multe decenii asemenea tehnici prin care acordaţi zilnic câteva minute din timpul dumneavoastră, scăpând astfel de ore de întreruperi nesfârșite și nestructurate. Ele funcţionează perfect.

Am văzut de nenumărate ori șefi și angajaţi care ˇs-au dus la angajaţii sau șefii lor dornici de afecţiune solicitându-le trei minute din timpul *lor* în fiecare dimineaţă. În cele mai multe cazuri, în felul acesta se elimină ciocănitura de la ușa dumneavoastră din cursul zilei. Trebuie să fiţi în mare formă, pentru a evita îndepărtarea chirurgicală a Șefului Amic siamez. Cu puţin noroc, ˇs-ar putea să fiţi transferat la un Șef Idiot.

ȘEFII IDIOŢI

Fiţi recunoscător pentru micile binecuvântări. Spre deosebire de Șefii Dumnezeu, Machiavelic, Sadic, Masochist, Paranoic, Șovăielnic, Nepregătit și Amic, I-Șeful este pur și simplu un mutant cronic și ignorant din evoluţia speciei umane. Căruţa dezvoltării ˇs-a zgâlţâit la un moment dat, intrând într-o groapă, și I-Șeful a rămas în mijlocul drumului într-un nor de praf, frecându-și cucuiul din ţeastă. De acolo, a rătăcit, până a intrat într-un birou, a cerut voie să folosească grupul sanitar, și, nu după mult timp, a început să-l conducă – mă refer la birou. Aceasta este lumea reală.

Dacă aţi crezut că ignoranţa era unicul obstacol cu

care vă veţi confrunta la locul de muncă, sper că acest capitol a fost util pentru a vă deschide ochii asupra acestei noţiuni. Cartea de faţă va face referiri la cele 10 tipuri principale de șefi, deși eu voi afirma de cele mai multe ori că-i înţeleg pe I-Șefi, fiind[ɔ- sunt atât de mulţi (nu uitaţi că am fost unul dintre ei). De aceea nu voi epuiza aici subiectul I-Șefului. în spiritul adevăratei recuperări, trebuie totuși să mărturisesc că, în ciuda eforturilor mele intense, continui să fiu un Idiot, cu un Idiot Interior ambiţios și excesiv de energic, gata în orice clipă să iasă în prim-plan și să mă facă să arăt ca un mare cretin – totul datorită intenţiei mele de a părea impresionant de erudit și înţelept. Fie asta, fie pentru a-i determina pe oameni să le fie milă de amărâtul de mine. Vestea bună este că probabil I-Șeful dumneavoastră:

Nu se va crede Dumnezeu, așa cum se crede un Șef Dumnezeu.

- ☐ Nu va fi ˟îndeajuns de viclean ca să avanseze cu precizie chirurgicală spre vârful ierarhiei, ca un Șef Machiavelic.
- ☐ Nu va provoca satisfăcut răni adânci, lăsându-vă să sângeraţi pe biroul lui, cum ar face Șeful Sadic.
- ☐ Nu se va automutila sau nu va cere să-l mutilaţi, ca apoi să sângereze pe biroul dumneavoastră, cum ar face un Șef Masochist.
- ☐ Nu va suspecta că ninja se vor furișa și-l vor ataca în clipa când nu-i atent, cum ar face un Șef Paranoic.
- ☐ Nu se va ascunde sub biroul său pentru a evita să facă oricare dintre activităţile specifice unui șef, cum ar face un Șef Șovăielnic.
- ☐ Nu se va strădui să rămână la suprafaţă, doar din dorinţa de a fi șef, cum ar face un Șef Nepregătit.
- ☐ Nu-și va cupla cordonul ombilical la bateria dumneavoastră și nu va începe să trăiască din fluxul dumneavoastră vital, cum ar face un Șef Amic.

Fiţi amabil cu I-Șeful dv. Măcar pentru mine. Dacă totul vi se pare copleșitor, nu vă descurajaţi. De aceea există o Putere Superioară. De aceea există 12 pași, ca să

ne ajute pe toţi să apelăm la Puterea noastră Superioară și să eliminăm confuzia pe care o poate crea relaţia cu șefii ţicniţi. Al doilea pas din programul nostru de 12 pași pentru Idioţi în perioada de recuperare ne ajută să privim situaţia în ansamblu; astfel, vom putea ţine frâiele acţiunilor pe care trebuie să le întreprindem pentru a face faţă șefilor răi și/sau a evita să devenim noi înșine asemenea șefi.

PASUL 2: „ÎNŢELEG CĂ PROBLEMA UNUI I-ȘEF ESTE PREA MARE CA ˇS-O POT ABORDA SINGUR ȘI AM NEVOIE DE O PUTERE MAI MARE DECÂT TOŢI ȘEFII VORBITORI DE JARGON DIN UNIVERS – BUNI, RĂI SAU DE ALTĂ NATURĂ – PENTRU A MĂ ÎMPIEDICA SĂ ÎNNEBUNESC

COMPLET”.

Poate că Moș Crăciun este o legendă, dar I-Șefii sunt reali și cred că Dumnezeu îi iubește la fel de mult pe cât ne iubește pe noi ceilalţi. Dacă nu i-ar iubi, de ce ar crea atât de mulţi? Ei există pentru a ne testa credinţa, pentru a ne asigura sănătatea mintală și pentru a ne învăţa tehnici de supravieţuire. Trebuie să înţelegeţi că totul acţionează *cu adevărat* unitar în direcţia binelui. Șeful care nu ne ucide ne va face mai puternici. Dacă n-ar exista I-Șefii, am începe să credem că putem controla realmente lumea din jurul nostru. Cu o asemenea autoamăgire, nu suntem cu nimic mai buni decât un I-Șef care așteaptă biroul din care să-și înceapă treaba. Adevărata noastră sănătate mintală depinde de mărturisirea lipsei de putere și predarea I-Șefilor în mod sincer și complet în grija omniscientă, omniprezentă și omnipotentă a Puterii noastre Superioare.

Datorită Șefilor Idioţi rămânem onești. Dacă nu i-am avea în jur, cum ne-ar mai putea îmbogăţi vieţile? Asta îmi aduce aminte de versurile unui cântec country: „Cum să-ţi spun cât de mult îmi lipsești dacă nu pleci?” Fiţi recunoscător I-Șefului dumneavoastră. Cu excepţia Șefului Bun, cu el poate fi cel mai ușor de lucrat dintre toate tipurile de șefi și el vă ameninţă cel mai puţin sănătatea. Vă reamintesc: asiguraţi-vă că șeful dumneavoastră este

un I-Șef înainte de a începe să aplicaţi metodele și tehnicile de intervenţie pentru I-Șefi. încercarea de a utiliza aceste soluţii asupra altor tipuri de șefi seamănă cu încercarea de a rula o aplicaţie multiplatformă cu un software incompatibil. în cazul cel mai fericit, veţi provoca o cădere a sistemului; în cazul cel mai nefericit, puteţi declanșa o reacţie intermoleculară al cărei efect va fi implozia planetei și crearea unei găuri negre, care va absorbi în non-existenţă toată materia cunoscută din galaxia noastră, lăsând la conducere numai Șefi Idioţi până la următorul Big Bang. Aparent I-Șefii sunt imuni la evenimente care i-ar ucide pe simplii muritori.

Ţineţi minte: nu toţi șefii sunt Idioţi și nu toţi Idioţii sunt șefi. Lucrul cel mai bun pe care-l puteţi face este să fiţi pregătit pentru orice. Nu interveniţi, ci lăsaţi să se facă voia Domnului. în loc să vă gândiţi la dumneavoastră ca la o victimă a unui I-Șef sau a altui tip de șef, gândiţi-vă la dumneavoastră ca la un intermediar, creat să aducă dragoste și mântuire celui mai detestat personaj de pe planeta asta și nu numai. Exerciţiul din pasul 2 care urmează vă va ajuta să stabiliţi dacă sunteţi victima unui șef rău sau un voluntar pentru tratamentul dezagreabil la care vă pot supune șefii răi.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 2

Ţineţi-vă radarul pe alertă maximă, scanând permanent împrejurimile pentru toate tipurile de șefi. Fiind[ɔ acum aţi devenit un diagnostician talentat al tipurilor de șefi, veţi fi mai bine pregătit să distingeţi rapid între diversele imagini de șefi pe care le întâlniţi și să începeţi să aplicaţi cu promptitudine metodele și tehnicile conţinute în paginile acestea. Probabil că mi-aţi luat-o deja înainte, înţelegând că talentele de diagnosticare și paleta de intervenţii posibile se aplică tuturor celor care prezintă aceste tulburări, nu doar șefilor care au primit autoritatea instituţională de a-și impune ignoranţa și/sau defectele de caracter asupra celor mai puţin puternici. Cartea aceasta se ocupă însă doar de cei din urmă.

Numiţi-i „baubau” sau „cei răi”, sau oricum doriţi;

toţi împărtăşim aceeaşi istorie de familie, aşa că luaţi un blocnotes, trasaţi o linie verticală pe mijlocul foii şi faceţi bilanţul. în coloana din stânga, enumeraţi felurile în care o victimă ar reacţiona la comportamentul tipului de şef respectiv, în coloana din dreapta enumeraţi reacţiile pe care le-aţi aştepta din partea unei persoane investite cu empatie şi cunoaştere. Oricât de mult aţi spera şi oricât de mult v-aţi ruga, şeful dumneavoastră nu va fi trimis pe Insula Jucăriilor Nedorite[5] cu toţi ceilalţi şefi răi. De aceea, studiaţi şi comparaţi listele, acordând şefului dumneavoastră aceeaşi prezumţie de nevinovăţie pe care i-aţi acorda-o unui prieten sau unei rude apropiate. Puteţi vedea felul cum cele două liste, una realizată din perspectiva unei victime şi cealaltă de o persoană empatică, prezintă puncte de vedere radical diferite? O coloană va duhni a conflicte nesfârşite, pe când cealaltă va avea parfumul primăverii. O coloană va zugrăvi deprimare şi condamnare, pe când cealaltă anunţă înmugurirea speranţei. Cu cât ne vom strădui mai mult să controlăm lucrurile asupra cărora nu avem control, cu atât ne vom afunda mai mult în căldarea victimizării.

Îmblânzitorii iluminaţi ai şefilor (expresia îi aparţine autoarei Laura Crawshaw) ne pot împărtăşi diferenţa dintre a încerca să înotăm în amonte prin cascada Niagara, care ar fi echivalentul credinţei că ne-am putea împotrivi şi schimba ceva ce nu este creaţia noastră şi pe care nu-l putem trata sau controla, şi a ne lăsa purtaţi de curent pe o ambarcaţiune interioară de acceptare.

— Staţi aşa! izbucnesc adesea în acest moment participant la atelierele practice. Dacă nu eu am determinat starea şefului meu şi n-o pot nici controla, nici trata, atunci nu pot fi altceva *decât o* victimă.

— Uşurel, le spun calm păstrând o distanţă sigură. Niciodată lucrurile nu sunt clar definite în alb şi negru.

Cu alte cuvinte, renunţaţi la mentalitatea de tipul totul sau nimic, alb sau negru. Vor exista întotdeauna unele lucruri pe care noi singuri nu avem puterea să le

5 Aluzie la filmul de animaţie *Rudolph, renul cu nasul roşu* (n.red.).

schimbăm. Pe acelea le lăsăm în seama Puterii noastre Superioare. Vor exista totuși locuri și lucruri asupra cărora putem avea un impact. De aici provine și rugăciunea lui Niebuhr pentru „înţelepciunea de a ști deosebirea”. Dacă știm să dăm dovadă de seninătatea, curajul și înţelepciunea necesare, putem scoate la lumină tot ce-i mai bun în orice șef, chiar și în cei Idioţi. Pentru pacea și seninătatea noastră personală trebuie să ne stabilim așteptări rezonabile și tangibile. Exerciţiul acesta ne poate ajuta să reușim acest lucru.

Ca angajaţi pe o perioadă determinată, putem oricând vota „cu picioarele”. Fiecare dintre noi evoluează și face alegeri care se înscriu într-un șir neîntrerupt, de la demisionare și părăsirea serviciului cântând „ia-ţi slujba și bagă-ţi-o undeva!”, până la „Voi face orice pentru tine, şefuʒ, orice, fiind[ɚ~ţi datorez totul numai ţie!”. Undeva între aceste extreme se află punctul dumneavoastră de echilibru, un loc unde puteţi accepta ceea ce nu puteţi schimba și influenţa ceea ce puteţi schimba, începând cu atitudinea personală, asupra căreia deţineţi un control total. în felul acesta puteţi demonstra dacă sunteţi cu adevărat mai inteligent ca șeful dumneavoastră, cel puţin pentru propria dumneavoastră satisfacţie și pentru propria pace interioară. Cu cât veţi examina mai profund perspectivele divergente de pe foaia bilanţului, cu atât veţi începe să înţelegeţi că victimizarea înseamnă de fapt voluntariat. Noi alegem ce parte a paginii să ocupăm, iar opţiunea aceasta înseamnă o putere și un control uriașe. Când adevăratul Idiot se ridică în picioare, asiguraţi-vă că nu sunteţi dumneavoastră cel care vă oferiţi voluntar.

Caracteristici și competenţe pentru tipuri de șefi în 2003 mă întrebam dacă Șefii Idioţi simt un produs natural sau al educaţiei. Sunt un accident iritant al evoluţiei, sau un produs al umorului lui Dumnezeu? (Da, Dumnezeu are simţul umorului! Aţi văzut vreodată o raţă alergând?) Ca instructor de cadre de conducere, mi ˇs-a spus de nenumărate ori „S-a întâmplat. Nu-i vina nimănui. Următoarea întrebare”. Ei bine, vă repet, *lucrurile nu se-ntâmplă pur şi simplu.* Dezvoltând conceptul lui Paul Watzlawick că „niciodată nu putem să nu comunicăm”, eu cred și că *întotdeauna* există motive pentru comportamentul uman. Conștient sau inconștient, oamenii vor face sau nu vor face ceva, dar niciodată fără motiv.

Lucrurile explodează și se dezintegrează pentru că cineva a creat ceva exploziv și a aprins fitilul. Intenţionat, din greșeală sau poate doar din simplă neglijenţă, adesea cu cele mai bune intenţii, a creat condiţiile care au făcut posibilă explozia. în calitate de instructor de cadre de conducere, instruind mereu în contextul companiei – mai exact, *căutând permanent să realizez o concordanţă între ce iac oamenii cel mai bine și ce le trebuie în primul rând companiilor lor –,* încerc să identific, să izolez și să dau în vileag comportamentul care a dus la explozie și să redirecţionez energia respectivă spre activităţi mai productive și mai puţin incendiare. Pe de altă parte, instruirea unor persoane motivate, cu Potenţial Ridicat, care nu trebuie decât să crească și să-și dezvolte abilităţile de conducere, reprezintă cireașa de pe tortul instruirii.

Frecvent, poziţionez la sfârșitul capitolelor pașii de recuperare și exerciţiile asociate lor. însă pasul 3 și exerciţiul pentru pasul 3 formează *chiar* capitolul. Există realmente un munte de informaţii care trebuie cunoscute de la bun început. Asta dacă doriţi să citiţi despre caracteristicile și competenţele tuturor tipurilor de șefi. Pe de altă parte, puteţi opta să vă concentraţi doar asupra tipului șefului dumneavoastră, ceea ce vă va scurta timpul petrecut cu capitolul 3.

PASUL AL TREILEA

Înţelegerea felului în care caracteristicile înnăscute și comportamentele deprinse v-au orientat pe un făgaș de toleranţă sau de intoleranţă faţă de stupizenie este esenţială dacă doriţi să deveniţi expert în relaţiile cu șeful dumneavoastră, presupunând că sunteţi mai inteligent ca el. Fără a fi conștienţi de propria persoană, conștientizare încadrată în contextul Puterii Superioare, cum veţi putea ști dacă disconfortul și frustrarea pe care le atribuiţi șefului sunt reale sau un simplu produs al imaginaţiei dumneavoastră? Cum veţi putea ști dacă comportamentul disfuncţional al șefului este cu adevărat disfuncţional, sau dacă apare așa doar ca rezultat al distorsiunii create atunci când priviţi totul prin lentila dumneavoastră specifică? Pentru dumneavoastră și șeful dumneavoastră este cel mai probabil o combinaţie a ambelor variante.

Este important să vă predaţi voinţa și viaţa în mâinile Puterii Superioare, fiind[ɔr- ea v-a creat pe dumneavoastră *și* pe șeful dumneavoastră. Ca să zic așa, înotaţi amândoi în aceeași apă. Sunteţi creaturi diferite aflate în același sistem. Dar cât de diferite sunteţi, de fapt? ˟S-ar putea să vă potriviţi laolaltă într-un mod providenţial pe care încă nu l-aţi deslușit.

Pentru mine, Puterea Superioară este sinonimă parţial cu *inteligenţa* superioară. Toţi avem nevoie de punctul de vedere al unei Puteri Superioare care să ne călăuzească prin acest studiu. Când ne încredinţăm unei Autorităţi Superioare, încercăm să avem succes în contextul unui sistem sau al unei ordini superioare în care noi și șefii noștri (și subordonaţii) sperăm să ne completăm reciproc prin intermediul caracteristicilor înnăscute și al competenţelor deprinse. Noi completăm ceea ce-i lipsește șefului, sperând că și reversul este valabil. Chiar dacă reversul nu este valabil, continuăm oricum să completăm.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 3: „AM HOTĂRÂT SĂ NE LĂSĂM VOINŢA ȘI VIAŢA ÎN GRIJA PUTERII NOASTRE SUPERIOARE... AȘA CUM NE-O ÎNCHIPUIM”.

Exerciţiul din pasul 3 vă cere să combinaţi cine este șeful dumneavoastră și ce a învăţat el, cu cine sunteţi dumneavoastră și ce aţi învăţat, în vederea crcării unui scenariu de tip Șef Bun. Exerciţiul din pasul 3 are scopurile (1) de a identifica tipul de șef cu care aveţi cele mai mari dificultăţi și (2) de a determina ce caracteristici și competenţe puteţi adăuga în relaţia cu tipul respectiv de șef care ar putea transforma combinaţia dintre *dumneavoastră* și *șeful dumneavoastră* în ceva care să semene cu o relaţie de tip Șef Bun. Aţi auzit bine. Dacă doriţi să aveţi parte de un Șef Bun, ˟s-ar putea ca dumneavoastră să fiţi cel nevoit să joace rolul important. Doriţi cu adevărat să fiţi parte a soluţiei, în sensul suplinirii lipsurilor șefului, sau vă veţi mulţumi doar să vă lamentaţi despre lipsurile lui? Alegerea vă aparţine.

FUNDALUL GENERAL AL EXERCIŢIULUI

J»

Odată cu terminarea primului deceniu al secolului XXI și intrarea în al doilea deceniu, multe corporaţii din sectorul privat și public, agenţii publice, atât proprofit, cât și nonprofit, au întocmit liste cu competenţele necesare pentru leadership. Unele au menţionat competenţe care erau de fapt naturale, caracteristici înnăscute, ca și atitudini și comportamente deprinse, care au devenit caracteristici umane definitorii. Le numesc pe cele din urmă „competenţe”, deoarece tratarea similară a caracteristicilor adânc înrădăcinate și a competenţelor deprinse diminuează deosebirile importante dintre ele.

Cu riscul de a mă încâlci în semantică, o caracteristică umană este în esenţă un parametru prestabilit al unei persoane. Un individ va face ceva, fiind[ॐ „așa este el”. Sau un comportament „îi definește caracterul”. Ca să zic așa, este umbra individului. Doar prin învăţare deliberată și intenţionată, ne putem clădi o competenţă care să fie contrară caracterului nostru natural (sau dezvoltat foarte devreme) sau care ne lipsește. Puterea noastră Superioară înţelege toate acestea. Putem fie să ne împleticim de colo-colo, încercând

să deducem singuri, fie să acceptăm că facem parte dintr-un sistem mai mare și să-i îngăduim Puterii noastre Superioare să ne dezvăluie ceea ce dorim să aflăm, dacă suntem pregătiţi să primim informaţiile.

Tabelul care urmează conţine competenţe pe care le-am studiat în companii din toată ţara și din toată lumea. Unele dintre aceste caracteristici/competenţe din corporaţiile clienţilor mei formează un cadru de lucru pentru instruirea pe care o ofer. Caracteristicile/competenţele identificate ale culturii unei companii formează *contextul* în care se desfășoară ședinţele de instruire.

Când ne gândim la diversele definiţii pentru „competent”, cum ar fi „adecvat”, „mulţumitor” și „capabil să facă ceea ce i se cere”, nu mi se pare că designerii corporatiști, specialiștii în instruire și dezvoltare și behavioriștii corporatiști care au lansat nebunia competenţei ar fi ridicat prea sus ștacheta leadershipului. Sună ca și cum toţi liderii nu trebuie să fie decât „adecvaţi” și „mulţumitori”, „capabili să facă ceea ce li se cere”. în loc de competenţe, aș fi putut sugera rubrica „excelenţe în leadership”. Dar nu m-a întrebat nimeni, și cine sunt eu să mă opun valului de opinii provenite de la Resurse Umane și Instruire și Dezvoltare? Iată, aşadar, tabelul caracteristicilor/competenţelor excelente pentru toate tipurile de șefi, întocmit de dr. Hoover.

Prima coloană din fiecare categorie este *caracteristica.* A doua coloană este	1. Individ curios și studios Talentat în cercetare și investigare	2. Individ realist și empatic Talentat în negocieri	3. Individ corect și apreciator Talentat în rezolvarea disputelor	4. sigur p respons Talenta confrun constru

competenţa.							
Șef Dumnezeu	Z	z					
Șef Machiavelic	Z	z		Z			
Șef Sadic		z					
Șef Masochist							
Șef Paranoic	Z	z					
Șef Șovăielnic					Z		
Șef Nepregătit			Z	z	z		Z
Șef Amic					z		
Șef Idiot	Z			z			
Șef Bun		z	Z	z	z	z	Z

CARACTERISTICI UMANE ÎNNĂSCUTE ȘI COMPETENTE DEPRINSE LA MATURITATE

În toate categoriile, prima coloană este ceea ce eu

consider o „caracteristică”. A doua coloană este o „competenţă”. Deși aproape toate caracteristicile sau competenţele există pe lista de competenţe a vreunei companii, eu le-am reamestecat, le-am combinat și le-am potrivit într-o oarecare măsură pentru a crea concordanţe pe care le consider cele mai eficiente și utile în comportamentul de leadership.

Pentru a nu-i lăsa fără slujbe pe instructorii de cadre de conducere și pe specialiștii în dezvoltare, practic toţi oamenii sunt capabili, într-o măsură sau alta, să înveţe și să aplice aproape orice cunoștinţe. Acest tabel reflectă însă ceea ce vă puteţi aștepta de la un tip de șef *înainte* ca el să se angajeze în instruire sau în altă metodă de învăţare. După ce sunt instruiţi sau pornesc într-o aventură a cunoaşterii – fie că-și doresc acest lucru sau nu – oamenii pot primi credit pentru competenţă, dacă aceasta este demonstrată consecvent în timp. Tabelul demonstrează în ce fel instruirea, învăţarea și dezvoltarea pot remodela complet tabloul.

Caracteristica 1: Individ curios și studios

Competenţa corespunzătoare 1: Talentat în cercetare și investigare

Prima caracteristică nu se referă la simpla curiozitate, ci la un spirit investigator care trezește dorinţa studiului, chiar dacă acesta înseamnă doar simpla vizionare a unui documentar TV despre subiectul nostru. Navigarea pe internet sau citirea unei cărţi despre subiect sunt și mai bune, tot așa cum este și studierea Șefilor Idioţi printr-o lentilă literară, așa cum faceţi acum. înscrierea la un masterat despre relaţia cu Șefii Idioţi (dacă ar exista așa ceva) ar fi considerată o abordare realmente serioasă. Talentul în cercetare și investigare se referă la o metodă structurată de culegere a datelor, analizarea lor și documentarea celor învăţate, sporind astfel volumul cunoștinţelor, pentru a se putea învăţa și mai mult.

Șeful Dumnezeu

Șefii Dumnezeu sunt bifaţi în coloanele curiozităţii și talentului în cercetare, deoarece pot da dovadă de o

curiozitate uriașă – legată în principal de ei înșiși și de certificarea oficială a domniei lor. Șefii Dumnezeu pot fi consideraţi chiar competenţi, pentru că se știe că studiază teologia pentru a promova conștiința de sine. Adesea ei se vor folosi de scribi care să-i ajute în acest proces.

Șeful Machiavelic

Șefii Machiavelici sunt bifaţi în coloanele curiozităţii și talentului în cercetare, deoarece doresc să cunoască planurile și arhitectura companiei pe care intenţionează ˟s-o conducă într-o bună zi. Curiozitatea aceasta poate duce la nopţi nedormite în care să studieze și să analizeze organigrama companiei (liste de inamici) și planuri de succesiune. Politicianul Machiavelic (știu, este redundant) este individul talentat și extrem de competent atunci când vine vorba de a cerceta căile spre putere.

Șeful Sadic

Ca și Șefii Dumnezeu și Șefii Machiavelici, Șefii Sadici sunt bifaţi în coloana caracteristicii curiozităţii și a competenţei, dar nu din motive pozitive. Ei caută mereu mijloace de a le crea subordonaţilor și dușmanilor un maximum de disconfort. Ei sunt atât de curioși, încât cercetează în mod uzual pragurile de durere ale subordonaţilor, pentru a le descoperi rezistența limită.

Șeful Masochist

Șefilor Masochiști nu le pasă realmente de motivele pentru care vieţile lor au ajuns niște catastrofe colosale; ei presupun pur și simplu că așa sunt și așa vor continua să fie. Ca atare, nu simt nevoia să-și dezvolte abilităţile de cercetare și investigare. Nu există bife.

Șeful Paranoic

Spre deosebire de Șefii Masochiști, Șefii Paranoici sunt obsedaţi de tot ce se întâmplă în jurul lor. Această curiozitate insaţiabilă, la fel cu cea a Șefului Dumnezeu și a Șefului Machiavelic, nu este benefică pentru individ sau companie, dar este intensă. Șefii Paranoici îşi vor da multă osteneală și vor investi mult timp în cercetarea comploturilor și conspiraţiilor îndreptate împotriva lor, ceea ce înseamnă de obicei observarea, urmărirea și

analizarea activităţilor cu un grad ridicat de deformare din cauza lentilei utilizate.

Șeful Șovăielnic

Șefii Șovăielnici nu devin șovăielnici din cauza curiozităţii sau a cercetărilor formale. De aceea, pentru ei nu există bife în coloana curiozităţii sau a talentului în cercetare. Dacă un Șef Șovăielnic ar merge la școala de șefi și ar studia arta și știinţa managementului, ˟s-ar putea să nu mai fie la fel de șovăielnic. Aici trebuie să avertizez: Șeful Șovăielnic *poate fi* foarte curios și inteligent în ce privește cercetarea, dar nu poate avea succes ca șef propriu-zis. Instruirea și reorientarea acestor caracteristici și competenţe îi pot aduce rapid bife.

Șeful Nepregătit

Șeful Nepregătit este primul tip de șef cu o singură bifa în coloana caracteristicii curiozităţii și a competenţei. El este curios să afle cum te simţi ca șef când oamenii îţi dau socoteală. Din păcate, nu este îndeajuns de curios pentru a studia cum să devină un Șef Bun. Șefii Nepregătiţi tind să rămână nepregătiţi, fiind[ɔ˜ le place cel mai mult să se bucure pur și simplu de experienţa șefiei.

Refill *Amic*

Șefii Amici îşi poartă practic în mâini cordonul ombilical în căutarea cuiva de care să-l atașeze. Aceasta pare a fi dimensiunea maximă a curiozităţii lor – la care viaţă se pot conecta pentru a începe să-și alimenteze propriul rezervor? Șefii Amici nu au bife pe partea de competenţă a curiozităţii și studierii, deoarece lasă pe seama dumneavoastră tot ce se poate învăţa despre viaţă. Se vor fixa pur și simplu de dumneavoastră ca un frate siamez și vă vor însoţi peste tot.

Șeful Idiot

Șefii Idioţi au o curiozitate copilărească. Au fost bifaţi la caracteristica de curiozitate ca semn de politeţe. De fapt, curiozitatea lor este foarte limitată și nu este impulsionată de dorinţa de a învăţa, ci doar de fascinaţia stârnită de lucruri simple. Curiozitatea lor poate fi de obicei trezită și dacă le veţi da pur și simplu un elastic cu

care să se joace în timpul ședinţelor. Așa ceva îi poate ţine ocupaţi câteva ore.

Șeful Bun

Așa cum vă puteţi imagina, Șefii Buni sunt permanent curioși cum pot fi ˇîmbunătăţite lucrurile; atât în momentul operaţional, tactic, tranzacţional, cât și în întocmirea planurilor strategice de viitor. Ei studiază cele mai recente cercetări și recenziile din literatura de specialitate pentru a fi la zi cu cele mai noi informaţii și a inspira idei inovatoare. Seminarele și atelierele de lucru, fizice sau on-line, sunt frecventate de șefi curioși, care investesc timp, energie și alte resurse pentru a cerceta cum pot fi mai buni și cum îşi pot dezvolta companiile. Două bife.

Caracteristica 2: Individ realist și empatie

Competenţa corespunzătoare 2: Talentat în negocieri

O glandă de empatie hiperactivă poate fi un lucru rău. Dependenţi pasionaţi (ca mine) îşi pot da cămașa de pe ei pentru a-i face fericiţi pe alţii. Pentru a fi un instructor eficient, trebuie să-mi menţin empatia între balizele de navigaţie ale pragmatismului. Vă va fi util să procedaţi la fel în relaţiile cu șeful dumneavoastră. Realismul în abilitatea de a negocia eficient pentru dumneavoastră și în interesul celorlalţi și al companiei ca un tot este esenţial dacă doriţi să fiţi un Șef Bun și un angajat bun.

Şeful Dumnezeu

Șefii Dumnezeu nu capătă nicio bifa la empatie. Situaţia ar fi diferită dacă ei ar fi realmente o Putere Superioară, însă Șefii Dumnezeu, fiind dumnezei falși și mărunţi, cu „d” mic (și chiar și atunci doar în imaginaţiile lor fcrtile), nu au un punctaj bun la empatie sau realism. Pentru ei nu există bifa nici la competenţa negocierii. Șefii Dumnezeu tind mai mult să decreteze decât să negocieze.

Şeful Machiavelic

Șefii Machiavelici nu sunt cunoscuţi pentru empatia sau realismul lor, dincolo de realitatea pe care o pot impune asupra celor mai puţin puternici. Negocierea însă

poate constitui o competenţă pentru ei, fiindʃɚ vor recunoaşte puterea corporatistă pe care o au alţii în măsura în care-i va aduce mai aproape de vârful mult râvnit al piramidei; de aceea, capătă o bifa.

Șeful Sadic

Ultimul lucru pe care-l pot tolera Șefii Sadici este să simtă pe pielea lor ce le fac altora. Chiar dacă sadismul este rezultatul propriei lor dureri, ei nu doresc nimic altceva decât inversarea empatiei. Se pare, însă, că această dorinţă nu este conștientă. Realismul își găsește prea puţin loc în viaţa Șefului Sadic, cu excepţia menţinerii în viaţă a subordonaţilor molestaţi doar atât cât să continue să simtă durerea. Ca și pentru Șeful Dumnezeu, calităţile lor de negociator nu par să aibă scop util în viaţa Șefului Sadic.

Șeful Masochist

Șefii Masochiști par să nu-și poată depăși propriile sentimente de eșec, astfel încât să se identifice cu sentimentele altora. Sunt complet lipsiţi de realism și pierd toate negocierile, fie pentru ei înșiși, fie pentru compania în care activează. Masochiștii nu sunt buni negociatori, întrucât smulg pur și simplu înfrângerea dintre fălcile victoriei.

Șeful Paranoic

Șefii Paranoici sunt preocupaţi doar de propriile lor temeri și nu le pasă deloc ce cred alţii despre ei sau despre univers ca un tot. Desigur, nu sunt realiști – exceptând cazul în care cu adevărat *toţi* sunt porniţi să le facă rău –, așa cum poate fi cazul cu Șeful Masochist care răcnește de prea multe ori „Numele meu este durere!”. Deoarece toate negocierile se vor baza pe paranoia, nu i-aș putea numi negociatori competenţi pe Șefii Paranoici.

Șeful Șovăielnic

Teoretic, Șefii Șovăielnici pot manifesta empatie prin însăși natura lor, ba chiar și un grad de realism. Ezit totuși să mă pronunţ ferm, fiindʃɚ sunt atât de nerăbdători să se retragă și să evite orice obligaţie. Nicio bifa în partea de empatie sau realism a coloanei, și nicio bifa pentru

negocieri. Dacă ar fi negociatori mai buni, Șefii Șovăielnici nu ar ocupa posturi pe care nu și le-au dorit niciodată. O dată în plus, sunt de părere că ar putea să capete două bife dacă ar rezolva cu succes problema șovăielilor lor. Dar nu în starea curentă.

Șeful Nepregătit

Șefii Nepregătiţi sunt capabili să participe la ședinţele conducătorilor companiei și alte întruniri ale egalilor lor (alţi șefi) și să se identifice cu sentimentul de satisfacţie pe care-l au toţi fiind[ɔ sunt șefi. Este un sentiment pe care ceilalţi șefi pot sau nu să-l împărtășească și de aceea este o temelie cam șubredă pentru o bifa în partea de empatie, totuși le-o voi acorda. Ei pot fi realiști în măsura în care acceptă că sunt șefi. Șefii Nepregătiţi au însă destule abilităţi de negociere, impulsionate de scop, pentru a li se oferi poziţii de top în management.

Șeful Amic

Șefii Amici pot fi atât de îngrozitor de enervanţi, încât în niciun caz nu le pot acorda o bifa, care ar sugera că posedă suficient caracter pentru a manifesta empatie sau pentru a vă baza pe ei în mod realist. De asemenea, nu vă puteţi baza pe Șefii Amici să fie buni negociatori, fiind[ɔ probabil îşi vor evalua negocierile în funcţie de dumneavoastră și de dorinţele dumneavoastră pentru a se asigura că le rămâneţi prieten. Deși la prima vedere poate fi atrăgător să aveţi un Șef Amic care să negocieze ţinând seama de nevoile și dorinţele dumneavoastră, este o poziţie greșită de pe care să se deruleze negocieri în afaceri.

Șeful Idiot

Șefii Idioţi sunt prin natură și definiţie creaturi ignorante, care n-au habar în ce fel îi afectează pe alţii gândurile, cuvintele și faptele lor. Nicio bifa. Voi pune totuși o bifa în dreptul competenţei de negociatori, mai degrabă ca amuzament. Ca toţi Idioţii, Șefii Idioţi pot fi atât de nepăsători faţă de consecinţele unei negocieri care merge prost, încât să pară îndrăzneţi și neînfricaţi pentru

cei cu care negociază, obţinând astfel fără să-și dea seama unele concesii remarcabile.

Șeful Bun

Nu este chiar atât de interesant să scrii sau să citești despre Șefii Buni, pentru că ei *obţin* și *fac.* în cazul lor, rareori putem vorbi de dezastre spectaculoase și amuzante. Caracterul lor este definit prin empatie și sunt eminamente realiști, pentru că apreciază complet experienţa altora. Bifa. Adesea sunt negociatori competenţi și circumspecţi, înţelegând cum percepe situaţia partea cealaltă. De obicei, vor negocia îndrăzneţ, totuși favorabil pentru toate părţile, când reprezintă interesele angajaţilor lor, clienţilor și companiei pe care o servesc. Din nou, bifa.

Caracteristica 3: Individ corect și apreciator

Competenţa corespunzătoare 3: Talentat în rezolvarea disputelor

Prin termenul „apreciator” descriu pe cineva care nu se limitează la recunoștinţă. Pentru mine, adjectivul „apreciator”, ca în Investigaţie Apreciativă, înseamnă preţuirea, stimarea și onorarea a ceea ce insuflă viaţă indivizilor, relaţiilor și unor companii întregi – practic, căutarea aspectelor pozitive și productive în sine și în alţii. Simplu spus, este atitudinea de genul „paharul pe jumătate plin”. Dacă face parte din natura cuiva să fie corect și apreciator, atunci competenţa de negociator va urma cu certitudine. Negocierile bune pot preveni și bloca dispute și conflicte. Totuși, din setul de abilităţi al unui conducător, competenţa de a rezolva conflictele este o componentă mai puternică decât negocierile. Când situaţia ajunge într-un punct de conflict, este esenţială o predispoziţie naturală spre corectitudine și abilitatea nu numai de a recunoaşte, ci și de a aprecia cu adevărat puncte de vedere alternative dacă speraţi să lucraţi cu succes cu părţile aflate în dispută.

Șeful Dumnezeu

Șefii Dumnezeu nu sunt deloc precum Dumnezeu. Puterea Superioară pe care o căutăm în procesul de

recuperare a Șefului Idiot se referă la corectitudine și capacitatea de a aprecia. Șefii Dumnezeu nu primesc nicio bifa pentru corectitudine și apreciere, deoarece sunt „corecţi” doar cu ei înșiși pe seama altora și în mod sigur se apreciază doar pe sine. Șefilor Dumnezeu le place însă să emită judecăţi. Ei ar putea căpăta o bifa pentru rezolvarea disputelor, ca și Șefii Idioţi pentru negocieri, mai mult pentru efectul umoristic. Interpretarea rolului lui Solomon și amenințarea tăierii pruncului în două este stilul lor. Dar, maniera lor de a rezolva disputele („Tăiaţi-le capetele ambilor!”) nu este nici pe departe o abilitate, și nici motiv de amuzament. Nu primesc bifă.

Șeful Machiavelic

Ca și Șefii Dumnezeu, Șefii Machiavelici definesc corectitudinea prin ceea ce înseamnă pentru ei. Ei apreciază doar lucrurile care le grăbesc ascensiunea spre vârful piramidei. Nu primesc bifă pentru corectitudine și apreciere. Le-aș fi putut acorda o bifa pentru rezolvarea disputelor, pentru multe din motivele amintite la Șefii Dumnezeu – rapiditate și fermitate în judecata și execuţie dar în cazul Machiavelicilor există un plan ascuns, mult mai hidos. Nu capătă bifa. (Nota autorului: Șefii Dumnezeu și Șefii Machiavelici simt frecvent promovaţi în poziţii înalte de autoritate instituţională, pentru că pot să înăbușe conflictele din față și să-i silească pe oameni să meargă mai departe. Când se ajunge la Șefii Dumnezeu și Machiavelici, „tehnica buldozer” va fi mult mai adecvată decât „rezolvarea disputelor”. Bineînţeles, deși va fi tolerată și răsplătită pentru o vreme, tehnica buldozer va duce frecvent la e-mailuri și/sau telefoane adresate instructorului de cadre de conducere.)

Șeful Sadic

Corectitudinea și aprecierea nu apar nici măcar ca punctuleţe minuscule pe radarul unui Șef Sadic. Nicio bifa. Dimpotrivă, Șefii Sadici doresc ca oamenii să aibă parte de incorectitudine, deoarece aceasta intensifică durerea pe care o împart ei. Rezolvarea conflictelor și disputelor este un blestem pentru Șefii Sadici, care iubesc conflictul cu cei

mai slabi ca ei, pentru a putea „rezolva” problema cât mai dureros cu putinţă. Nicio bifa.

Șeful Masochist

Șefii Masochiști se feresc de comportamentul corect și apreciator, pentru că cineva poate fi corect și apreciator cu ei și astfel va distruge toată arhitectura eșecului pe care o construiesc cu atâta cazнă în jurul lor. Nicio bifa. Șefii Masochiști se dau în vânt după dispute și conflicte, fiind[ɔ acestea dovedesc existenţa lor disperată. Masochiștii pierd orice dispute sau conflicte în care se trezesc implicaţi. Nu primesc nici a doua bifa.

Șeful Paranoic

Șefii Paranoici cred că singura rezolvare corectă a oricărui conflict este trimiterea în justiţie a celor care conspiră împotriva lor. Asta ar aprecia cu adevărat un Șef Paranoic. Pentru că nu au încredere în nimeni, Șefii Paranoici nu pot primi o bifa care ar arăta că aprecierea și corectitudinea fac parte dintre caracteristicile lor esenţiale. Nu pot primi bifa nici pentru competenţă în rezolvarea conflictelor și disputelor – cel puţin pentru rezolvarea lor în mod realist –, deoarece nu au niciodată încredere în partea cealaltă. Acesta este un defect de caracter sau, cum spunem noi în întâlnirile pentru Recuperarea Idioţilor, o *defensivă de caracter,* și exclude abilitatea de a rezolva conflicte și/sau de a trăi potrivit rezoluţiilor convenite.

Șeful Șovăielnic

Șefii Șovăielnici au sentimente, așa încât pare rezonabil să afirmăm că ar putea avea un simţ puternic al corectitudinii. Poate că tocmai acesta – adăugat incorectitudinii care poate domni în birou – îi frustrează. Ei sunt de asemenea capabili să-i aprecieze pe oameni pentru ceea ce sunt și pentru contribuţiile lor. Primesc bifa pentru corectitudine și apreciere, deși ˟s-ar putea să le camufleze cu abilitate. Șefii Șovăielnici tind să se ferească de confruntări, deoarece acelea simt apanajul șefilor. Nu obţin a doua bifa.

Șeful Nepregătit

Șefii Nepregătiţi nu sunt mercenari și maniaci ca Șefii Machiavelici, în ciuda dorinţei pentru putere pe care o împărtășesc ambele tipuri. Este mai probabil ca Șefii Nepregătiţi să dorească doar conducerea unei zone limitate, cu un număr restrâns de subordonaţi, și poate că-și doresc să fie corecţi și să-și aprecieze oamenii, atât cât le permite nepregătirea lor. Primesc o bifa de probă. Șefii Nepregătiţi nu sunt competenţi în niciunul dintre aspectele mai subtile ale șefiei. Ei nu pot căpăta o bifa care ar indica existenţa unei abilităţi dezvoltate, deoarece aceasta nu există.

Șeful Amic

Șefii Amici primesc o bifa la caracteristica aprecierii, din respect pentru admiraţia copleșitoare pe care v-o poartă. Șeful Amic va rezolva conflicte și dispute în favoarea dumneavoastră, pentru a *vă câștiga* bunăvoinţa, indiferent dacă decizia este sau nu corectă, așa încât aici nu primește bifa.

Șeful Idiot

Ignoranţi *über alles,* Șefii Idioţi pot crede că sunt corecţi, dar nu le stă în caracter să știe cu siguranţă. Pot fi de asemenea apreciatori, dar cine poate ști ce cred ei că apreciază? Poate că vi se pare că sunt dur cu Șefii Idioţi, și poate că așa este, pentru că sunt un I-Șef în recuperare. Pe toată durata vieţii am fost obsedat de corectitudine, de aceea am și exagerat de multe ori, purtându-mă cu mine și cu alţii *incorect.* Deși sunt un I-Șef în recuperare – sau, ca parte din recuperarea mea am devenit expert în rezolvarea alternativă a disputelor. Starea actuală? Ne aflăm în perioada de prerecuperare. Nicio bifa deocamdată.

Șeful Bun

Așa cum vă așteptaţi, este în firea Șefului Bun să fie înţelegător și corect în tot ce face. Același lucru este valabil și pentru apreciere. Șefii Buni sunt *buni descoperitori,* așa cum i-a numit prima dată conferenţiarul motivaţional Zig Ziglar. O bifa fermă pentru ei, la corectitudine și apreciere. Competenţa în rezolvarea conflictelor este binecunoscută pentru Șefii Buni. Ei îşi vor

utiliza predilecţiile înnăscute și înţelegerea echilibrată a corectitudinii, le vor dezvolta și aplica în mod practic. Șefii Buni obţin o bifa pentru competenţă în rezolvarea disputelor.

Caracteristica 4: Individ sigur pe sine și responsabil

Competenţa corespunzătoare 4: Talentat în confruntări constructive în dezbaterea „natură sau educaţie”, eu înclin spre educaţie în privinţa siguranţei de sine. Siguranţa este dată de faptul că știi că ceea ce te aștepţi să se întâmple se va întâmpla în mod foarte probabil și se bazează mai mult pe experienţă decât pe speranţe, dorinţe, visuri nebunești sau noroc. Siguranţa de sine poate face parte din caracterul unui individ, chiar dacă rezultatele în privinţa cărora este sigur nu sunt neapărat cele pe care și le dorește.

Cât despre competenţa în arta confruntării constructive, abilitatea de a înfrunta cu talent problemele (noi nu ne înfruntăm cu oameni!) și de a păstra principiile mai presus de personalităţi este o competenţă care se învaţă. Printre altele, confruntarea constructivă înseamnă înăbușirea problemelor din față – nu brusc și stângaci, așa cum ar face un Șef Dumnezeu sau un Șef Machiavelic, ci cu abilitate, mereu atenţi la rezultatele cele mai bune pentru majoritatea oamenilor. Atacaţi problemele importante *înainte* ca ele să devină costisitoare. Confruntarea nu este sinonimă cu conflictul, ci dimpotrivă – confruntarea constructivă este modul cel mai bun prin care se evită conflictele. Confruntarea înseamnă pur și simplu a trata cu ceva sau cineva în mod direct, faţă în faţă. Confruntarea este inevitabilă. Puteţi opta să înfruntaţi o problemă cât timp este încă destul de măruntă pentru a putea fi controlată și este posibil ˇs-o rezolvaţi, sau să așteptaţi până nu mai aveţi de ales decât să limitaţi prejudiciile. A aștepta prea mult pentru a ataca unele probleme importante și comportamente înseamnă a le lăsa să se infecteze și să puroieze până când este prea târziu, iar confruntarea degenerează în acuzaţii, agresivitate,

învinuiri și veșnic populara activitate corporatistă: căutarea ţapului ispășitor. Un director eficient recurge la confruntări frecvente și timpurii. Dacă șeful n-o face, faceţi-o dumneavoastră – sau staţi cu braţele încrucișate și așteptaţi declanșarea conflictului.

Șeful Dumnezeu

Probabil că Șefii Dumnezeu vor aprecia să fie numiţi așa, pentru că, haideţi ˇs-o recunoaştem, când ei răcnesc, lucrurile se pun în mișcare. Aceasta este siguranţa de sine bazată pe experienţă. Nu primesc însă nicio bifa, întrucât nu este un mod *responsabil* de a conduce. Prea este de „modă veche”. Siguranţa de sine și responsabilitatea merg mână în mână, deoarece este mai puţin probabil ca o persoană care acceptă responsabilitate și este de acord să fie trasă la răspundere pentru acţiunile sale să cadă victimă sau să-i facă pe alţii victimele falsei siguranţe de sine. Nu obţin bifa nici în privinţa confruntării constructive, deoarece confruntările Șefilor Dumnezeu sunt unilaterale. Confruntarea constructivă înseamnă ca toate vocile relevante și rezonabile să fie ascultate atunci când sunt atacate diverse probleme.

Șeful Machiavelic

Nu confundaţi bravada cu siguranţa de sine. Șefii Machiavelici capătă o bifă pentru siguranţă, dar o pierd la responsabilitate. Nu înţelegeţi greșit: asemenea Șefilor Dumnezeu, ei pot fi extrem de eficienţi în rezolvarea problemelor. Știu, de asemenea, că lucrurile se vor rezolva, la insistenţele și ordinele lor, ceea ce le dă o mare siguranţă de sine. Dar, cartea mea are scopul de a vă ajuta să supravieţuiţi în timp ce lucraţi pentru ei și de aceea se aplică partea de responsabilitate. Un individ sigur de sine și responsabil va dezvolta și rafina metodele și tehnicile pentru a face faţă problemelor dificile astfel încât să-i impulsioneze și să-i încurajeze pe oameni, nu să-i masacreze ca pe niște mielușei nevinovaţi. Șefii Machiavelici pierd bifa de sub confruntarea constructivă, fiind[ɔ- siguranţa lor că vor câștiga se bazează pe abilitatea de a-i face pe oameni să piardă.

Șeful Sadic

Șefii Sadici pot părea siguri pe sine și pe abilităţile lor. Prin definiţie și experienţă, ei ar trebui să aibă siguranţa că deţin autoritatea instituţională de a-i face pe oameni să sufere. Dar, la fel ca Șefii Dumnezeu și Șefii Machiavelici, Sadicii pierd din principiu bifa pentru siguranţă și responsabilitate. Clădirea siguranţei pe comportament abuziv nu înseamnă deloc responsabilitate. Șefii Sadici nu abordează o confruntare constructivă. Afirmaţia aceasta nu necesită alte explicaţii, așa că aici nu există bifă.

Şeful Masochist

Șefii Masochiști reprezintă însăși antiteza siguranţei de sine, deși pot fi absolut siguri că orice ar face pentru a-și sabota propria carieră va eșua. Declanșatorul este, din nou, responsabilitatea. Sabotajul, ca modalitate de autoamplinire a unei profeţii contrare propriilor interese înseamnă lipsă de responsabilitate pentru orice lider. Șefilor Masochiști le place prea mult abuzul de sine pentru a fi creditaţi ca persoane sigure și responsabile din fire, sau suficient de competente pentru a înfrunta constructiv probleme dificile. Principiile și tehnicile confruntării constructive pot fi ˇînvăţate și aplicate cu succes de un Șef Masochist? Da, însă ele n-au fost încă învăţate. Nicio bifă.

Șeful Paranoic

Șefii Paranoici sunt încredinţaţi că cineva sau toată lumea caută să le facă rău. Așa ceva nu este doar nerealist, ci și iresponsabil, ca în cazul Șefului Masochist. Ar putea un Șef Paranoic să înveţe și să aplice cu succes principiile și tehnicile confruntării constructive? Din nou, așa ceva este posibil, dar, fără încrederea pe care Șefii Paranoici nu sunt defel dispuși ˇs-o extindă mai departe de propriul lor animal de companie – și chiar și „încrederea” aceea este reţinută –, este imposibil.

Șeful Șovăielnic

De obicei, Șefii Șovăielnici nu sunt capabili să-și dezvolte potenţialul latent, din cauza… ei bine, din cauza șovăielii lor. Există totuși speranţe, deoarece această

șovăială se bazează frecvent pe experienţa avută cu un șef rău, dublată de dorinţa lor de a nu fi și ei șefi răi. în cazul acesta, o experienţă mai bună cu propriul lor șef, în care beneficiază de rezultate bune mulţumită comportamentului șefului bun, va duce la o mai mare încredere în sine și o mai mare disponibilitate de a ataca problemele constructiv. în același timp, însă, dacă un Șef Șovăielnic șovăie pur și simplu pentru că nu vrea responsabilitatea șefiei – vai! — în starea actuală, nu primește bifă pentru siguranţă de sine și nici pentru talent în confruntări constructive.

Șeful Nepregătit în mod frecvent, Șefii Nepregătiţi sunt siguri pe abilitatea lor de a fi promovaţi, care se poate baza parţial pe responsabilitatea lor. Obţin o bifă. în mod similar, ei sunt destul de motivaţi pentru a deveni mai responsabili prin aplicarea artei confruntării constructive, dar numai când înţeleg felul în care dezvoltarea acestei competenţe îi pregătește pentru sarcini mai mari și mai bune, specifice șefilor. Totuși, Șefii Nepregătiţi nu sunt de obicei talentaţi în arta confruntării constructive; altfel, ei ar fi extrem de bine pregătiţi să fie șefi.

Șeful Amic

Pentru Șefii Amici, nu există din păcate prea multă siguranţă de sine, decât dacă nu sunteţi dispus să le împrumutaţi o parte din a dumneavoastră. Șefii Amici sunt siguri pe sine numai când sunt cuplaţi la energia și entuziasmul dumneavoastră. Ei sunt responsabili atâta timp cât acest lucru nu se suprapune cu prietenia intimă pe care cred că o împart cu dumneavoastră. Nu primesc bifa. Șeful Amic perfect nu se va angaja niciodată în confruntări constructive. Pentru el este prea mult să rișteatacarea oricărei probleme care ar putea necesita o conversaţie dificilă, indiferent cât de constructive și pozitive ar fi tehnicile, principiile sau rezultatele. Nicio bifa.

Șeful Idiot

Dacă nici Șeful Dumnezeu, nici Șeful Machiavelic nu primesc bife pentru siguranţa de sine, cum aș putea ˇs-o acord unui Șef Idiot, indiferent cât de mult ˇs-ar făli el?

Orice siguranţă pe care o demonstrează un Șef Idiot este probabil falsă. Confruntarea constructivă este un proces mult mai comprehensiv și sofisticat decât „maimuţăreala”. Șefii Idioţi pot fi niște capete seci, totuși rămân capete, și este posibil să ardă mai strălucitor în anumite circumstanţe. în starea prezentă însă nu primesc nicio bifa pentru confruntare constructivă.

Șeful Bun

Este întotdeauna plăcut să ajung în partea aceasta din tabel. Siguranţa unui Șef Bun în privinţa responsabilităţilor sale provine din reflectarea cu atenţie asupra experienţelor avute, ceea ce duce la încrederea rezonabilă că lucrurile pe care le așteaptă se vor întâmpla probabil din nou. în mod inerent, Șefii Buni sunt suficient de responsabili pentru a-și juca rolul cuvenit, studiind, reflectând și documentându-se din experienţele trecute. Ca atare, sunt complet responsabili pentru alegerile pe care le fac. Cireașa de pe tortul lor este faptul că trec dincolo de responsabilitatea personală și împart responsabilitatea atunci când lucrurile merg prost, indiferent de autorul greșelii. Responsabilitatea și culpabilitatea fac parte integrantă din confruntarea constructivă. O bifa și dublă bifa pentru o reală siguranţă de sine bazată pe experienţe reale, și pentru competenţele șlefuite în timpul studierii și aplicării confruntării constructive.

Caracteristica 5: Individ grijuliu și atent

Competenţa corespunzătoare 5: Talentat la ascultarea și evaluarea nevoilor

Așa cum a spus cândva Norman Vincent Peale, preot, fondator de revistă și autorul a zeci de cărţi printre care *Forţa gândirii pozitive*[6]: „Nimănui nu-i pasă cât de multe știi până când nu știe cât de mult îţi pasă”. Grija și atenţia nu pot fi ˟învăţate în clasă sau on-line dacă ele nu există deja în caracterul înnăscut al unei persoane. Abilitatea de a asculta și evalua nevoi poate fi totuși deprinsă prin tehnici dacă elevul este îndeajuns de motivat. Am întâlnit manageri și directori executivi care caută ajutor în aceste

6 Ed. Curtea Veche, 2012 (n.trad.).

domenii odată ce înţeleg că deficienţele respective le pot fi obstacole în carieră.

Șeful Dumnezeu

Unii Șefi Dumnezeu cred că dacă răcnesc la fiecare cinci minute „Ești concediat!” este o dovadă a naturii lor grijulii. Șefii Dumnezeu care continuă să urle la fiecare cinci minute „Ești concediat!” au abandonat orice pretenţie că ar exista o corelaţie între ei și o Putere Superioară cu adevărat grijulie. Singura ocazie în care veţi vedea un Șef Dumnezeu atent este atunci când caută pe cineva pe care să-l radă de pe faţa planetei. Nicio bifa pentru grijă și atenţie. Nici ascultarea nu este o însușire majoră specifică Șefilor Dumnezeu, întrucât ei cred că propriile lor voci sunt singurele care merită să fie ascultate. Fiind omniscienţi în propria lor minte, nu vor să asculte ideile originale ale nimănui. Una peste alta, abilităţile de ascultare li ˇs-au atrofiat în timp, rămânând într-o stare de involuţie. Unicele nevoi pe care Șefii Dumnezeu le evaluează sunt chiar nevoile lor. Fără bifa în coloana 5.

Șeful Machiavelic

Ca și Șefii Dumnezeu, Șefii Machiavelici sunt creaturi absorbite de sine, foarte grijulii în privinţa propriilor lor planuri… și cam atât. Unicele lucruri cărora le acordă atenţie sunt cele pe care le percep ca impedimente în calea ambiţiilor în carieră, sau hăul dintre poziţia lor și vârful piramidei proverbiale. în mod interesant, Șefii Machiavelici sunt ascultători talentaţi. Ei sunt foarte atenţi la orice semnale și mesaje verbale și nonverbale care au impact direct asupra ascensiunii lor. Lipsa de interes faţă de nevoile altora descalifică abilităţile foarte dezvoltate de ascultare ale Machiavelicului. Nicio bifa.

Șeful Sadic

Șefii Sadici nu pot fi confundaţi cu persoanele grijulii, indiferent cât de vag aţi putea defini „grijuliu”. Ei sunt pisici cărora le place să chinuiască șoriceii pentru propria lor distracţie. Este îndoielnic că vom putea spune vreodată despre o mâţă care se joacă {u un șoarece că este grijulie

cu rozătorul. Atenţia Sadicului este la fel de maniacă, în sensul că slujește doar eforturilor șefului de a-l tortura pe subordonat. Nicio bifa. Șefii Sadici sunt interesaţi doar de gemetele și lamentările care indică durere, dar *nu aud* plânsetele celor care suferă cu adevărat. Același lucru se poate spune și despre abilităţile lor de evaluare, pe care le folosesc de obicei numai în scopul planificării durerilor. Nicio bifa.

Șeful Masochist

Nu înseamnă neapărat că Șefii Masochiști nu sunt grijulii și atenţi doar pentru că se simt bine atunci când îşi prezic propriul eșec (și chiar participă activ la realizarea lui). Deși propriile lor eșecuri îi obsedează, nu ezită să plece o ureche grijulie și atentă spre alţii. Din acest motiv pot fi buni ascultători și mentori pentru subordonaţii lor. *Doar pentru că propria mea carieră este un dezastru complet și cumplit,* gândește Șeful Masochist, *asta nu înseamnă că și a ta trebuie să fie la fel.* Așa cum am menţionat în capitolul 2, Șeful Masochist manifestă frecvent dorinţa intensă ca subordonaţii și/sau colegii lui să aibă succes, astfel încât propria lui carieră să fie, prin comparaţie, stânjenitoare. Bife pentru capacitatea lui de a fi atent, de a asculta, de a evalua și de a se îngriji efectiv de nevoile altora.

Șeful Paranoic

Asemenea Șefilor Dumnezeu, Machiavelici și Sadici, Șefii Paranoici simt absorbiţi fără speranţă de propriile lor probleme (sau de ceea ce-și imaginează că sunt probleme). Nu primesc nicio bifă pentru grijă și atenţie. Este Șeful Paranoic un ascultător atent? Da, printre cei mai buni, însă ascultarea are în cazul lui scopuri pur defensive. Același lucru este valabil și pentru evaluare. Șefii Paranoici excelează în evaluarea pericolelor cu care se confruntă – sau așa cred ei. Deoarece conspiraţiile de care se tem atât de mult există doar în imaginaţia lor, capacitatea de evaluare corectă le este diminuată. Nu obţin nicio bifa. (Uneori, un Șef Paranoic îşi va epuiza angajaţii în asemenea măsură, încât aceștia vor face chetă pentru a

plăti un grup de ninja să se furișeze și să-l asasineze, doar pentru a termina o dată pentru totdeauna!)

Șeful Șovăielnic

Șefilor Șovăielnici le poate păsa de nevoile altora, în aceeași măsură ca de nevoile lor personale. Acesta poate fi motivul major pentru care ei șovăie să devină șefi. Problema lor principală este ezitarea de a-și exercita aceste însușiri de teamă să nu-și încurajeze superiorii să le acorde responsabilităţi suplimentare. Deși Șefului Șovăielnic îi pasă de cei din jur, nu este apt să fie atent. Dacă ar fi, *ar dori* să fie șef. în mod similar, dacă Șeful Șovăielnic ar fi un ascultător talentat și expert în evaluarea nevoilor, ar dori probabil să ocupe fotoliul șefului unde asemenea însușiri sunt nu numai cerute, ci și productive. Nicio bifa.

Șeful Nepregătit

Am sugerat deja că dorinţa intensă a Șefilor Nepregătiţi de *a fi* șefi poate fi exploatată pentru a-i motiva să înveţe și să aplice comportamente de Șefi Buni în interesul de a rămâne șefi și de a promova ierarhic. Ca atare, ei pot fi instruiţi. în situaţia dată însă, Șefii Nepregătiţi nu sunt de obicei promovaţi datorită grijii și atenţiei de care dau dovadă, ci pentru că produc rezultate – ceea ce este bine, dar nu-ı neapărat o indicaţie a grijii sau atenţiei. Șefii Nepregătiţi au potenţialul de a asculta eficient și de a evalua nevoi individuale și corporatiste, dacă în felul acesta îşi vor construi o platformă pentru a-și putea asuma responsabilităţi extinse de șefie, în starea actuală, nu asta i-a promovat, cât mai degrabă simpla dorinţă de a pune mâna pe biroul de șef. Nicio bifa.

Șeful Amic

Nu-ı greu să acord o bifa Șefilor Amici pentru grija și atenţia lor caracteristice. De fapt, grija și atenţia sunt însușiri naturale pe care le utilizează excesiv. Șefii Amici ˇs-au abătut ușor de la direcţia lor în tentativa nu numai de a vă studia, ci și de a deveni una cu dumneavoastră. Ei capătă o bifa pentru grijă și atenţie, dar aceasta se datorează exclusiv motivelor amintite mai devreme. Șefii

Amici pot fi ascultători talentaţi, totuși ce ascultă ei? Probabil nevoile dumneavoastră, pentru a le putea împlini și, în felul acesta, a vă cumpăra prietenia. O fundaţie cam șubredă pentru ascultarea și evaluarea nevoilor, însă comportamentul există, și poate fi șlefuit prin instruire și învăţare. O bifa provizorie.

Șeful Idiot

Eterna incompetenţă a I-Șefilor face imposibil să ne putem bizui pe ei pentru grijă sau atenţie acordată nevoilor altora. Nimic vicios, ilegal sau premeditat aici – nici din partea I-Șefului, nici din partea mea. I-Șefii pur și simplu nu înţeleg, iar dacă ajung să înţeleagă vreodată, vor uita până mâine la aceeași oră. Nu primesc bife nici pentru competenţele ascultării active și evaluării nevoilor. Ei pot învăţa abilităţile de ascultare activă și complexităţile evaluării nevoilor, deși acestea aparţin dobândirii talentelor, învăţării și dezvoltării pe toată durata ciclului de viaţă al angajatului. Starea curentă însă este *Idiotenburg.* Nicio bifa.

Șeful Bun

Șefii Buni sunt înzestraţi în mod înnăscut cu o natură grijulie. Ei vor fi nerăbdători să-și dezvolte talentul de a asculta eficient și afectiv, care se traduce prin metode iscusite de a auzi tot ce încearcă să spună alţii și de a percepe emoţiile care se ascund în spatele remarcilor. Pentru această aptitudine este nevoie de atenţie, ceea ce Șefii Buni deţin. Atenţi și înţelepţi, ei ascultă cu atenţie și evaluează cine este și cine nu este util dezvoltării companiei și se străduiesc să-i transforme din simpli practicanţi în maeștri autentici. Ambele bife pentru Șefii Buni.

Caracteristica 6: Individ deschis și transparent

Competenţa corespunzătoare 6: Talentat în comunicare

Nu v-ar plăcea să trataţi cu un agent imobiliar deschis și transparent? Cu un mecanic auto? Nu v-ar plăcea să fiţi căsătorit (a) cu o persoană deschisă și transparentă? Nu v-ar plăcea să lucraţi pentru o asemenea

persoană? Toate acestea sunt întrebări retorice, care implică onestitate. Când se ajunge la caracteristici imposibile de dobândit în Universitatea Corporatistă, onestitatea se află aproape de vârful listei. La fel ca onestitatea, moralitatea și chiar etica nu pot fi impuse angajaţilor recenţi sau aflaţi într-un proces de asimilare. Dacă structura morală sau etică a unui individ este instabilă atunci când intră în companie, ea va continua, probabil, să fie instabilă sau chiar să se deterioreze în timp, și nicio învăţătură desprinsă din cărţi nu va fi utilă în această privinţă. Pot fi de ajutor ameninţările de întemniţare, tortura fizică, confiscarea aparatelor pentru jocuri digitale sau altă modificare a comportamentului de aversiune, însă caracterul unui om este stabilit cu mult înainte de a vă apărea în prag ca șef, angajat, coleg, vânzător sau client. Atenţie: persoanele necinstite, imorale și lipsite de etică pot fi comunicatori remarcabil de talentaţi.

Șeful Dumnezeu

Da, Șefilor Dumnezeu le place să împărtășească informaţii. „Ești concediat!” sau „Nu sunt mulţumit” sunt informaţii pe care le rostesc frecvent. *Nu sunt mulţumit* sunt trei cuvinte încărcate cu subtext și multiple înţelesuri. Când este rostită de un Șef Dumnezeu, expresia „Nu sunt mulţumit” se traduce aproximativ prin „Tu și toţi cei de pe continentul acesta veţi avea parte de o lecţie, prin bunăvoinţa mâniei divine”. Șefii Dumnezeu tind să fie deschiși și transparenţi, deoarece nu cred că au inamici naturali. O bifa. Șefilor Dumnezeu le place să-și audă glasurile răsunând prin munţii, văile și canioanele tărâmului lor de activitate. Trebuie totuși să existe o componentă de ascultare și un factor de sensibilitate, ca să nu mai amintesc de utilizarea comunicării pentru avansarea strategică a cauzei companiei. Nu este cazul pentru un Șef Dumnezeu. Nu obţin a doua bifa.

Șeful Machiavelic

Șefilor Machiavelici le place să nu dezvăluie informaţii și să lucreze sub acoperire. Sunt comunicatori

talentaţi și transmit mesajele într-o modalitate convingătoare și memorabilă. Lecţiile predate de ei nu simt repede uitate. Poate că vă aflaţi într-o ședinţă și vă vedeţi de propriile dumneavoastră afaceri, când, plecând ochii, vă zăriţi ceasul Rolex pe încheietura unei mâini retezate, care se află pe masa de conferinţe în faţa dumneavoastră. *Ăsta seamănă cu ceasul meu,* vă spuneţi. *Dacă mă gândesc bine, seamănă cu încheietura și mâna mea.* în mod evident, aţi spus sau aţi făcut ceva ce Șeful Machiavelic a considerat că este în detrimentul planurilor sale. Concluzie: nu veţi mai face sau zice asta, atâta timp cât mai aveţi un membru care poate fi retezat. O comunicare eficientă înseamnă mai mult decât claritatea mesajului. Dacă n-ar fi așa, Șeful Dumnezeu ar fi câştigat o bifa pentru talent în comunicare.

Șeful Sadic

Șefilor Sadici (uneori Șefi Tirani, așa cum au fost descriși în capitolul 2) nu li ˇs-a acordat o bifa pentru deschidere și transparenţă, deși intenţiile lor sunt destul de transparente. Ascunderea informaţiilor esenţiale de subordonaţii lor îi determină adesea pe aceștia să se arunce în gol de pe stânci înalte ori să intre în elicele avioanelor… spre marele amuzament al Șefului Sadic. Șefii Sadici tratează informaţiile ca pe o marfă pe care o folosesc în organizarea suferinţei. Nicio bifa. Nu poţi conta pe Șefii Sadici să comunice deschis, pentru că nu o fac decât atunci când doresc. Pentru ei ar fi o dezamăgire uriașă dacă victimele lor n-ar fi conștiente de discrepanţa de putere pe care o exploatează. Nici în acest caz, claritatea în sine a mesajului nu câştigă o bifa pentru talent în comunicare.

Șeful Masochist

Șefii Masochiști împărtășesc cât mai mult posibil din perspectiva lor deformată și de aceea câştigă o bifa pentru deschidere și transparenţă. Nu numai că împart în mod natural informaţii despre circumstanţele lor catastrofice, dar o fac *la nesfârșit.* Nu sunt însă nici pe departe comunicatori talentaţi, ci pot fi comunicatori stângaci.

întrucât majoritatea formelor de viaţă bazate pe carbon nu recurg în mod înnăscut la suferinţe autoinduse sau la eșecul personal, delirurile Șefului Masochist despre faptul că este un ratat și că merită să fie pedepsit îi determină pe oameni să pălească, să-și încrunte frunţile, să clatine din capete și să bolborosească „Poftim?”. Nu se acordă nicio bifa pentru talent în comunicare Șefilor Masochiști.

Șeful Paranoic în contrast evident cu Șefii Masochiști, Șefii Paranoici nu sunt predispuși în mod natural spre deschidere sau onestitate, din cauza numeroaselor feluri în care informaţiile ajunse în mâini greșite se pot întoarce împotriva lor. Pentru Șeful Paranoic, orice alte mâini decât ale sale sunt vinovate până la proba contrarie, ceea ce este imposibil. Nicio bifa pentru trăsătura naturală de a fi deschiși și onești. Nu capătă bifa nici pentru talent în comunicare. Poate pentru că viziunea și opinia despre lume a Șefului Paranoic sunt atât de distorsionate, încât nimănui nu pare să-i pese dacă el comunică eficient. Majoritatea oamenilor ar prefera ca un Șef Paranoic să fie mut.

Șeful Șovăielnic

Șefii Șovăielnici sunt capabili să fie deschiși și transparenţi, dar în realitate cazurile acestea simt foarte rare. Dacă îi întrebaţi despre ceva ce-i interesează, vă vor împărtăși informaţii toată ziua. Ei nu doresc să vorbească însă despre rolul șefului, despre rezolvarea problemelor oamenilor și despre management în general. „Lăsaţi-mă în pace” nu sună teribil de deschis și transparent. Șefii Șovăielnici nu primesc bifa aici, și nici pentru talent în comunicare. în starea lor actuală, talentul în comunicare nu înseamnă mare lucru, fiind[ɔ- nu sunt înzestraţi de la natură să împărtășească informaţii despre anumite aspecte, așa cum ar trebui să facă toţi șefii.

Șeful Nepregătit în general, Șefii Nepregătiţi sunt deschiși și transparenţi și capătă o bifa pentru asta. Ei nu văd niciun motiv pentru a-și ascunde ambiţia și deseori vor vorbi deschis despre calificările lor pentru poziţii de vârf ale autorităţii corporatiste. Din păcate, informaţiile pe care

le împărtășesc sunt adesea incorecte – cel puţin, când este vorba despre șefi. Șefii Nepregătiţi împărtășesc informaţii, ba chiar vorbesc pompos despre lucruri pe care ar fi mai bine să nu le împărtășească. Nu au talent în comunicare. Nicio bifa. Cândva, un om înţelept a spus: „Optez să nu vorbesc, decât dacă spusele mele vor fi o îmbunătăţire a tăcerii”. Un sfat excelent mai ales pentru Șefii Șovăielnici, Idioţi și Amici.

Șeful Amic

Șefii Amici suferă de incontinenţă verbală. De aceea, primesc o bifa pentru deschidere și transparenţă. Ei tind să vorbească doar despre probleme sociale, pentru că numai la asta se gândesc. Este greu de stabilit dacă sunt comunicatori talentaţi. Se poate spune că fac tot posibilul de a-i prinde pe alţii în conversaţii care nu se mai sfârșesc, ascultă cu atenţie și oferă feedback. Dacă competenţa în comunicare ˟s-ar baza exclusiv pe intenţie, o bifa pentru Șeful Amic ar fi evidentă. Dar un comunicator talentat este atent la planurile și sentimentele celorlalţi participanţi la conversaţie. Nevoia de afecţiune pentru care Șefii Amici sunt faimoși îi poate face orbi la ce este important pentru „prietenul lor cel mai bun”. Nu obţin nicio bifa pentru talent în comunicare.

Șeful Idiot

Șefii Idioţi pot fi aproape la fel de vorbăreţi ca Șefii Amici. Dacă îi daţi însă unui I-Șef un elastic cu care să se joace, el nu-l poate întinde și vorbi în același timp, de aceea va tăcea până se va plictisi și va reîncepe să vorbească. Nu trebuie uitat că I-Șefii sunt capabili să joace solitaire în gândirea de grup[7]. Li se acordă o bifa pentru deschidere și transparenţă. Nu sunt comunicatori talentaţi. Printre numeroasele lucruri pe care le împărtășesc în drumul spre câștigarea bifei anterioare, sunt uneori foarte corecţi. Este analogia cu ceasul defect care arată ora exactă de două ori pe zi. Indiferent dacă se datorează

7 Gândirea de grup este tipul de gândire manifestat de membrii unui grup care doresc să ajungă la consens și să reducă șansele unui conflict fără să testeze, să discute și să analizeze critic ideile expuse (n.trad.).

purei coincidenţe sau unei explozii trecătoare de sclipire, momentele acelea pot fi periculoase, deoarece majoritatea oamenilor presupun că nimic din ce iese din gura unui Idiot nu prezintă încredere – chiar dacă nu-i așa. I-Șeful nu primește bifa pentru talent în comunicare.

Șeful Bun

Șefii Buni tind să fie buni pe toată linia. Ei înţeleg cât de important este să fie deschiși și transparenţi și n-au niciun motiv să nu fie ca atare. Sunt extrem de conștienţi de valoarea pe care o are încrederea și realizează în mod metodic lucruri care inspiră credibilitate. Absenţa secretelor și a șușotelilor în culise ori pe la spate joacă un rol important în credibilitatea lor. Șefii Buni îi informează pe oameni. Ei percep valoarea relativă a oamenilor informaţi, comparativ cu a celor neinformaţi. Această problemă de caracter a deschiderii și transparenţei poate rezulta din integritatea lor inerentă și simţul empatiei. Tot așa cum le place să fie ţinuţi la curent cu informaţiile, îşi extind în mod natural bunăvoinţa faţă de alţii, pentru a menţine o concordanţă credibilă între convingerile și acţiunile lor. Se acordă bife Șefilor Buni pentru dorinţa lor de a fi deschiși și transparenţi și pentru talentul în comunicare.

Caracteristica 7: Individ cu gândire clară și preocupat de viitor

Competenţa corespunzătoare 7: Planificator strategic, logic

Competenţele în conducerea corporatistă se ocupă frecvent de strategii, așa cum este firesc. Șefii cu abilităţi și/sau acreditări discutabile se comportă adesea defectuos când trebuie să dea dovadă de o gândire clară, de un bun raţionament și formularea unei viziuni de viitor. Nu-i de mirare că subordonaţii, dar și alţii, sunt frustraţi din cauza lor. O gândire limpede sugerează conștientizarea momentului în contextul experienţelor din trecut și a posibilităţilor viitoare. Dintre calităţile pentru care sunt plătiţi managerii și directorii executivi, gândirea clară și gândirea anticipativă se află aproape de vârful listei.

Preocuparea pentru viitor este în mod clar de așteptat din partea unui director executiv. A fi mereu în situaţia de a reacţiona (în faţa unor situaţii sau persoane) este rezultatul nerealizării și neimplementării unei strategii. Când se întâmplă așa, angajaţii sunt cei care plătesc adesea pentru păcatele liderilor lor. Lucrul cu superiorii ar trebui să includă ajutorul acordat șefului dumneavoastră pentru planificarea viitorului, deoarece, dacă el n-o face, veţi sfârși muncind peste orele de program pentru a completa diferenţa.

Șeful Dumnezeu

Șefii Dumnezeu se gândesc mereu la prezent, dar chiar și atunci ei se gândesc exclusiv la recompensarea lor personală și imediată. Nu capătă nicio bifa în privinţa gândirii clare (la urma urmelor, se amăgesc singuri) și cu certitudine nici în privinţa implicaţiilor viitoare ale acţiunilor lor. Acest tip de șef care se amăgește singur nu poate primi bifa nici pentru că ar fi un strateg raţional, versat în procese creatoare și inovatoare și aplicaţii strategice. Șefii Dumnezeu sunt prea miopi pentru a oferio descriere corectă a ceea ce există, cu atât mai puţin pentru a contempla „ce-ar fi dacă?”. Ei cred realmente că dacă în viitor va apărea o necesitate, atunci n-are rost să fie planificată de acum. Șeful Dumnezeu va porunci pur și simplu materializarea sa la momentul respectiv.

Șeful Machiavelic

Șefii Machiavelici au o viziune foarte clară asupra stării viitoare a carierei lor și a companiei: Machiavelicul în vârf, compania dedesubt. Deși este posibil ca aceasta să nu fie viziunea asupra viitorului la care să mai subscrie altcineva din companie, Șeful Machiavelic gândește cu certitudine clar și preocupat de viitor. Bifa. Deși Machiavelicii se numără printre cei mai talentaţi strategi și planificatori pe care vi-i puteţi imagina, strategiile lor sunt egocentrice și nu pot fi considerate ca „logice” în contextul corporatist. Pentru Șefii Machiavelici, succesul personal (nu al companiei) este *singurul* lucru care contează. Nicio bifa.

Șeful Sadic

Șefii Sadici au o gândire clară. Faptul că ei pot evalua cu luciditate starea prezentă și pot construi un facsimil rezonabil al viitorului este dovada că au claritate în viziune, deși prin intermediul unei lentile nebune. Șefii Sadici tind să-și demonstreze loviturile planificate strategic prin inventarea și aplicarea unor noi tehnici de tortură, îmbunătăţite. O dată în plus, nu este ceea ce aș numi strategie „logică”. în ciuda viziunii lor creative și inovatoare despre viitor, și în ciuda planificării strategice generale, Șefii Sadici nu primesc bifa în coloana planificării strategice.

Șeful Masochist

Spre deosebire de omologii lor Sadici, Șefii Masochiști au o percepţie deformată despre ce și cine îi amenință, motiv pentru care este greu să primească o bifa în coloana gândirii clare și a preocupării pentru viitor. Nicio bifa pentru claritate. Presupun că le putem acorda o bifa pentru abilitatea atât de a-și planifica, cât și de a implementa scenariul dezastrului propriei lor cariere. Ei pierd totuși bifa respectivă, deoarece întreaga premisă este o fantezie. Deși eșecul pe care Șeful Masochist îl anticipează se împlinește în mod frecvent, acesta nu este rezultatul planificării strategice, cât al unei atitudini defetiste din partea Masochistului.

Șeful Paranoic

Șefii Paranoici nu au din fire o gândire clară, nu sunt capabili de discernământ realist pe moment atunci când reflectă asupra trecutului sau contemplă viitorul. Ei consideră că toţi simt porniţi să le dorească răul, nu neapărat pentru că *ar menta* asta, așa cum crede Șeful Masochist, ci pentru că... ei bine, pentru că toţi *sunt porniţi să le dorească răul.* Paranoia lor poate deveni o profeţie autoamplinită, deoarece, până la urmă, toţi se vor plictisi de ea și vor contribui la o chetă pentru a finanţa „lovitura” ninja amintită mai devreme. Șefilor Paranoici nu li se poate acorda o bifa pentru gândire clară, în ciuda preocupării lor pentru viitor. întrucât sunt un soi de

supravieţuitori, Șefii Paranoici par mereu în defensivă și de fapt nu au nevoie să atribuie motivaţii altora pentru că ar dori să-i atace. Ei cred pur și simplu că absolut toată lumea dorește să-i atace. Așa ceva nu este strategic. Nu capătă bifa.

Șeful Șovăielnic

Se poate susţine că Șefii Șovăielnici au o opinie foarte clară asupra stării prezente, că-și înţeleg trecutul (și-i duc dorul) și că dovedesc un grad de flexibilitate în privinţa contemplării viitorului. Șefi Șovăielnici nu doresc să accepte promovarea pentru că ar putea sfârși prin a fi șefi groaznici, așa ca cei pe care i-au avut poate în trecut. Le acord o bifa pentru abilitatea înnăscută de a gândi clar în prezent și în viitor, chiar dacă gândurile lor nu sunt plăcute. Eschivarea are întotdeauna o natură strategică, din cauza celor ce *se pot întâmpla.* Strategia lor de a evita responsabilităţile de lider nu este neapărat ceea ce dorește compania din partea lor și, ca atare, nu este înţeleaptă. Lipsa de înţelepciune sau beneficiul final al companiei îl costă pe Șeful Șovăielnic o bifă pentru planificare strategică.

Șeful Nepregătit în timp ce Șeful Șovăielnic are poate unele motive logice de a fi suspicios faţă de calitatea de șef, Șeful Nepregătit tinde să treacă ţu vederea și/sau să ignore neajunsurile potenţiale ale șefilor lipsiţi de abilităţi. Șefii Șovăielnici știu că uneori oamenii au motive justificabile pentru „șeficid” și, în cazuri extreme, niciun juriu din lume nu-i va condamna. Șefii Nepregătiţi presupun că ei vor fi acceptaţi ca șefi, bazându-se exclusiv pe autoritatea instituţională care le-a fost recent acordată și pe dorinţa lor pură de a fi șefi. Aceasta nu este gândire clară. Nicio bifa. Dacă ar fi buni strategi, Șefii Nepregătiţi ˇs-ar fi gândit că au nevoie de abilităţi de lideri și ar fi dobândit unele. Nicio bifă.

Șeful Amic

Șefii Amici nu au noroc pe frontul gândirii clare și al preocupării pentru viitor cam din aceleași motive ca Șefii Dumnezeu, Masochiști, Paranoici și Nepregătiţi. Nevoia

uriașă de socializare care joacă un rol esenţial la Șeful Amic face ca dinamica relaţională să fie o putere prea uzitată. Uzitată în sensul de *excesiv.* Șefii Amici nu pot absolvi testul clarităţii naturale de gândire și al oportunităţii unei viziuni asupra viitorului în contextul șefiei. Nicio bifa. Din păcate, creativitatea și inovaţia pe care Șeful Amic le va investi în planificarea apropiatelor sărbători la dumneavoastră acasă nu vor satisface pragul stării curente necesar obţinerii unei bife pentru planificare strategică.

Șeful Idiot

I-Șefii pot vedea oamenii și situaţiile în mod clar numai dacă-i băgaţi cu nasurile în ele, tot așa cum învăţări căţelușii să nu facă murdărie în casă. Din păcate, pentru majoritatea angajaţilor, băgarea nasului șefului lor în orice este o irosire dezagreabilă de timp și de energie, mai ales dacă I-Șeful nu face legătura între experienţa nedorită și noul comportament dorit. Nicio bifa pentru el în privinţa gândirii clare sau a preocupării pentru viitor. Chiar dacă a fost bine instruit pentru a efectua toate mișcările specifice planificării strategice, este mai degrabă improbabil ca un I-Șef să înţeleagă motivul pentru care face ceea ce face. Altfel spus, a vă aștepta ca un I-Șef să aducă o contribuţie valoroasă la planificarea strategică este ca și cum i-aţi cere Idiotului satului să efectueze o operaţie de vezică biliară utilizând doar cuţitele din plastic din cel mai apropiat local fast-food. Nici cunoștinţele și nici instrumentele nu vor fi adecvate sarcinii. Nicio bifa.

Șeful Bun

Șefii Buni deţin *know-how-ul* și instrumentele pe care nu le au I-Șefii. Dacă dintr-un motiv sau altul, ei nu au la îndemână nici cunoștinţele și nici instrumentele respective, le vor găsi. Șefii Buni sunt din fire capabili și atrași de gândirea clară care ţine seama de implicaţiile viitoare și de precedentul istoric al ideilor care sunt examinate în prezent. Ei vor ca gândirea să le fie clară, realistă și utilă. Primesc o bifa. Șefii Buni examinează în mod firesc atât „ce este?”, cât și „ce ar fi dacă?” și ar

trebui calificaţi drept arhitecţi ai planului strategic de majoritatea realizatorilor de politici corporatiste. Altă bifa în dreptul lor pentru gândire strategică și planificare.

Caracteristica 8: Individ cu înclinaţii tehnice

Competenţa corespunzătoare 8: Talentat la implementare și execuţie

Optez pentru expresia *înclinaţii tehnice* pentru a le oferi tuturor aceleași șanse. *Abilităţi tehnice* pare să-i favorizeze în mod disproporţionat pe cei pasionaţi de tehnică. Abilităţile tehnice pot fi caracteristica specifică a unei generaţii. Nepotul meu în vârstă de 14 ani, Charlie, a uitat despre scriere de cod, procesare digitală și migrare interplatforme mai multe decât a învăţat CEO-ul lui Intel de la începutul secolului și până acum. Poate că exagerez, dar nu prea mult. Puștiul îşi adaptează hardware-ul vechi pentru a rula software de jocuri nepublicat, pe care l-a scris el și cu prietenii lui și pentru care încă n-a fost inventat un hardware. Nepotul meu este de asemenea versat în aplicaţii și execuţie la un nivel despre care nu mă simt calificat să scriu. Dacă ceva trebuie făcut, ei îl fac. Să vedem cum se aplică aceste caracteristici la tipurile de șefi.

Șeful Dumnezeu în majoritatea posturilor se cer abilităţi tehnice de bază. Prin termenul *tehnic,* mă refer la tot ce se încadrează în domeniul emisferei cerebrale stângi: comunicaţii digitale și procesare, fizică, matematică, teoria jocurilor, genul acesta de lucruri. Chestii de *geeks.* Șefii Dumnezeu sunt Șefi Dumnezeu pentru că pot urla mai puternic decât oricine. Poate că și-au dezvoltat talentul la urlat pentru a compensa lipsa înnăscută de pasiune sau talent pentru aspectele tehnice. Chiar dacă și unii experţi în tehnică pot urla, Șefii Dumnezeu nu capătă nicio bifa aici. în general, ei nu deţin competenţa pentru implementare și execuţie de mare talent pe care o cer altora. Faptul că sunt incompetenţi când vine vorba de implementare și execuţie explică, în parte, de ce sunt atât de irascibili. Urletele reprezintă un indicator destul de sigur că Șeful Dumnezeu cere ceva ce

nu este capabil să realizeze el însuși. Nicio bifa pentru competenţă.

Şeful Machiavelic

Nici Șefii Machiavelici nu au înclinaţie spre partea tehnică. Dacă ar avea, probabil că ar „sparge” baza de date a corporaţiei și ˚s-ar reintitula CE-O. De ce să te mai obosești să lupţi pentru a urca treptele ierarhiei? Șefii Machiavelici pot fi impulsionaţi să înveţe doar cum să aplice și să execute cunoștinţele deprinse, atât la propriu, cât și la figurat. Implementarea și execuţia sunt muchiile gemene ale Stiletului Machiavelicului. Machiavelicii pot produce rezultate, chiar dacă nu în beneficiul unui leadership de calitate, și trebuie să fiţi atent la instinctul lor letal. Dacă aveţi o misiune secretă, care trebuie „executată” cu maximă intoleranţă, angajaţi un Machiavelic și înmânaţi-i un cec.

Şeful Sadic

Șefii Sadici pot avea abilităţi tehnice naturale, dar este greu de spus că înclinaţiile tehnice ar fi o regulă generală în cazul lor. După experienţa mea, nu. Precum omologii lor Machiavelici, Șefii Sadici sunt foarte talentaţi la implementare și execuţie, deși din motive diferite. Pentru Machiavelic, durerea nu are caracter personal și nu durează mai mult decât trebuie pentru a transmite mesajul. Șefii Sadici vor lovi în mod repetat pentru a provoca durere și suferinţă continue și eterne. Deși cartea de faţă se referă în esenţă la leadershipul de calitate și la subordonaţi de o valoare superioară, ea recurge de asemenea la satiră și sacrilegiu. Sunt ispitit să le acord Șefilor Sadici bile albe (și o bifa) pentru competenţa în implementare și execuţie. Păcat că rezultatele pe care le obţin nu au mai multă motivaţie altruistă.

Şeful Masochist

Nu ar fi ieșit din comun ca Șefii Masochiști să fie talentaţi de la natură la tehnologie și de aceea capătă o bifa pentru înclinaţii tehnice bazate pe inteligenţa lor superioară. Există desigur și Masochiști cu inteligenţă mai redusă, dar aceștia sunt rareori promovaţi ca șefi. Atribui

aici o bifa, pentru că Șefii Masochiști contribuie frecvent cu realizări tehnice în cadrul companiilor lor. Ei ocupă de asemenea o poziţie de vârf la implementare și execuţie. Problema lor este tendinţa de a-și sabota propriile realizări. Se cunosc Șefi Masochiști care au venit cu materiale sclipitoare la o ședinţă, au ascultat pe altcineva prezentând ceva comparabil și au preferat să-și rupă propriile hârtii pe sub masă decât să le prezinte. Bifa de aici presupune că nu toate realizările lor superioare sunt sabotate sau distruse, ci ajung să fie implementate și executate.

Şeful Paranoic

Șefii Paranoici sunt deseori pricepuţi la tehnologie, însă obișnuiesc să-și utilizeze aceste înclinaţii pentru a-i supraveghea și prinde în cursă pe complotiști. Deoarece nu există complotiști, Șefii Paranoici tind să irosească foarte mult timp și expertiză tehnică luptându-se cu morile de vânt (tehnologic vorbind). Merită totuși o bifa pentru înclinaţiile înnăscute pentru tehnologie și pentru felul cum o îmbrăţișează. Merită de asemenea o bifa pentru competenţa în implementare și execuţie. Dacă lucrează la un proiect pentru securitatea corporatistă, probabil că vor elabora cele mai sclipitoare informaţii secrete pe care vi le puteţi imagina. Dacă veţi dori vreodată un raport cu adevărat comprehensiv despre rivalii în afaceri, ajunge să-i spuneţi Șefului Paranoic că rivalii au declanșat o misiune secretă pentru a obţine destituirea sa. Va dirija într-acolo toate resursele de care dispune.

Șeful Șovăielnic

Puternica înclinaţie spre tehnologie și inteligenţa sunt, de multe ori, motivele pentru care Șefului Șovăielnic i se cere să fie șef; este adesea extrem de inteligent în privinţa tehnologiei. Spre deosebire de Șefii Nepregătiţi, Șefii Șovăielnici sunt îndeajuns de inteligenţi pentru a înţelege că acest talent natural nu-i califică pentru funcţia de a conduce oameni. Primesc totuși o bifa pentru înclinaţiile lor tehnice. în starea curentă ei sunt de asemenea pricepuţi la implementare și execuţie, și acesta

este frecvent motivul pentru care sunt supuși presiunilor de a accepta poziţii de șef. Tot așa cum lui Marshall Goldsmith îi place să ne reamintească faptul că ceea ce ne-a adus aici nu ne va duce neapărat mai departe (sau cam așa ceva), este important să înţelegem că Șefii Șovăielnici sunt adesea cei care-și frânează propria lor ascensiune. Ei primesc o bifa pentru competenţă – ˝s-ar putea spune chiar măiestrie – în implementare și execuţie.

Șeful Nepregătit

Șefii Nepregătiţi pot fi, și adesea sunt, talentaţi din punct de vedere tehnic. Pe această pricepere tehnologică se bazează credinţa lor că sunt pregătiţi pentru management, deși specializarea tehnică în sine nu este asociată abilităţii de a-i conduce pe alţii. Și mai rău este atunci când strategii companiei, în majoritatea cazurilor experţi tehnici seniori care au ajuns la aceeași concluzie despre ei înșiși, promovează șefi talentaţi tehnic, dar nepregătiţi, pentru a avea în preajmă pe cineva compatibil. Se acordă Șefului Nepregătit o bifa pentru talent tehnic, deși acesta poate fi utilizat ca unic criteriu pentru promovare, ceea ce înseamnă miopie. Șeful Nepregătit aproape că ar putea căpăta o bifa pentru competenţă în implementare și execuţie – ca unic colaborator. însă simplul fapt că poate să implementeze și să execute de unul singur nu înseamnă că este pregătit să fie șef. Nicio bifa.

Șeful Amic

Șefii Amici pot să câștige o bifa pentru înclinaţii tehnice. Sunt îndeajuns de inteligenţi și de obicei excelenţi practicanţi ai jocurilor video și membri ai reţelelor de socializare. Acesta este unul dintre motivele pentru care stabilesc legături atât de bune cu copiii dumneavoastră preadolescenţi, ceea ce, desigur, vă face să-i detestaţi. Le acord o bifa la înclinaţiile tehnice, deși vor simula uneori că întâmpină dificultăţi cu aplicările, în efortul de a vă ademeni să-i ajutaţi. M-am gândit să acord o bifa pentru implementare și execuţie, graţie modului excelent în care un Șef Amic poate organiza cu succes un eveniment social

la casa dumneavoastră, dar asta nu ajută prea mult compania, în niciun caz în mod palpabil și profitabil.

Șeful Idiot

Șefilor Idioţi le lipsește inteligenţa pentru a fi pricepuţi la tehnologie. La urma urmelor, sunt ignoranţi. Bifa pentru înclinaţii tehnice este retrasă, deși, din când în când, unii savanţi pot fi văzuţi că I-Șefi. La începutul anilor 1980, Șefii Idioţi erau aceia care încercau să utilizeze fluid corector pe monitoare. Creaturi ignorante ca ei nu au pur și simplu destule cărămizi pentru a construi o casă, cu atât mai puţin să implementeze ori să execute un plan strategic. Un acaret, poate, dar în niciun caz o casă în care să poată locui oameni. Chiar și când sunt binecuvântaţi cu suficiente cărămizi pentru a ridica o vilă, Șefii Idioţi vor uita să folosească mortar. La sfârșitul acestei zile, sau a oricărei alta, renunţaţi la bifa pe care vă gândeaţi să le-o acordaţi pentru implementare și execuţie pur și simplu din milă.

Șeful Bun în tabelul caracteristicilor/competenţelor excelente pentru toate tipurile de șefi, întocmit de dr. Hoover, Șefii Buni par să fie buni la toate. Surpriză! De data aceasta voi risca, voi lua o decizie executivă și voi retrage bifa din coloana înclinaţiilor lor tehnice naturale. Șefii Buni se pricep să recunoască, să răsplătească și să investească în dezvoltarea altora. Nu-i mult mai încurajator să aveţi un șef care să admită lipsa abilităţilor tehnice și să caute ajutor, spre deosebire de un Idiot căruia îi lipsesc abilităţile tehnice, dar încearcă să le simuleze? Pentru un șef fără înclinaţii tehnice înnăscute este mai valoros să deţină autoritatea instituţională și impulsul natural de a căuta ajutor, a-i recunoaşte și a-i răsplăti pe cei care le deţin. Șefii Buni nu-și asumă merite care aparţin altora, și rareori îşi asumă merite care li se datorează, punându-le în schimb pe seama activităţii membrilor echipei. în felul acesta se creează o atmosferă optimă pentru aplicarea cunoștinţelor și executarea strategiei într-un mediu de colaborare. O bifa în coloana de implementare și execuţie pentru Șefii Buni.

Caracteristica 9: Preocupat de alţii și abil în plan corporativ

Competenţa corespunzătoare 9: Talentat în instruire

Unele Este de competenţe vorbesc despre preocuparea pentru exterior și mulţi consideră că este o preocupare pentru exteriorul companiei, cu scopul de a menţine avantajul competitiv. în cartea mea (deoarece *este* cartea mea), preocuparea pentru exterior începe de la epiderma mea. Dacă avem o perspectivă extrinsecă, care ne permite și ne încurajează să fim atenţi faţă de clienţii *din interiorul* companiei, este firesc să ne preocupe și clienţii *din exteriorul* companiei – să știm cine sunt jucătorii și cum contribuie toţi la succesul corporatist. A fi abil în plan corporativ înseamnă mai mult decât a ști că firma ta câştigă bani – înseamnă a ști cum anume, exact, o face. Putem deveni instructori excelenţi pentru companii, fie interni, fie externi, dacă onorăm această preocupare pentru exterior, dacă punem oamenilor întrebări utile și-i ascultăm împărtășind răspunsuri utile. Dacă vom renunţa la orgolii în timpul discuţiilor, vom avea parte de mari revelaţii, de care vor beneficia atât indivizii, cât și compania.

Şeful Dumnezeu

Cred că glumiţi. Șefii Dumnezeu nu sunt preocupaţi de alţii pentru alt motiv decât acela de a-i supune. Ei îi văd pe ceilalţi ca pe o masă fără chip la care să răcnească, nu ca pe indivizi cu trăsături, talente și aptitudini individuale. Exceptând cazul în care cineva are un talent sau o competenţă pe care Șeful Dumnezeu o găsește utilă în mod particular, de pildă ruperea boabelor de strugure de pe ciorchine sau cântatul la lăută, în rest, nu va exista nicio recunoaştere individuală. Cât despre abilitatea corporativă, Șefii Dumnezeu știu unde-i sala tronului. Și cam atât. Nicio bifă. Șefii Dumnezeu nu sunt instructori buni. La urma urmelor, de ce ar dori un individ care se amăgește singur și este egocentric să-i asculte pe alţii (ascultarea fiind componenta centrală a instruirii de

calitate) îndeajuns de mult pentru a auzi orice ar spune ei? Șefii Dumnezeu nu ascund care este poziţia pe care o ocupă subiecţii lor în raport cu ei și nici nu susţin că relaţia respectivă este una de încredere și respect reciproc. Nicio bifă pentru ei ca instructori.

Șeful Machiavelic

Șefii Machiavelici se preocupă intens de ceilalţi, întrucât îi consideră pe oameni fie ca indivizi care-i ajută să-și atingă ţelul de a ajunge în vârful piramidei, fie ca indivizi care le bagă beţe în roate. De aceea obișnuiesc să-i inventarieze pe toţi cei din companie care au influenţe directe sau indirecte asupra planurilor lor. Au ei abilitate corporativă? Șeful Machiavelic cunoaşte toate colţișoarele și ungherele din companie și poate detecta de la mare distanţă un executiv vulnerabil, care poate fi călcat în picioare sau îndepărtat cu uşurinţă. Bifă. Credeţi că Șefii Machiavelici pot fi instructori de calitate? Nici eu nu cred. Ca instructor dedicat dezvoltării sănătoase a clienţilor pe care-i instruiesc și a companiilor care le sponsorizează instruirea, îmi este imposibil să le acord o bifă pentru talente în instruire.

Șeful Sadic

Șefii Sadici îşi cunosc foarte bine prada, deoarece îşi studiază victimele de aproape, pentru a determina slăbiciunile și limita de cedare a fiecăreia. Șefii Sadici sunt abili în plan corporativ, doar atât cât este necesar să determine cât de mult pot întinde coarda înainte ca Resursele Umane să recurgă la un instructor de cadre de conducere. Nu primesc bifă pentru concentrarea atenţiei asupra altora, deoarece (1) este făcută cu rea-credinţă și (2) nu are legătură cu recunoaşterea rolului jucat în companie. Cât despre instruire, dumneavoastră v-aţi dezgoli sufletul în faţa cuiva care a jurat să vă provoace cât mai multă suferinţă, utilizând orice metodă disponibilă? I-aţi întinde unui Sadic un ciocan cu care să vă izbească? (Masochiștii n-au dreptul să răspundă.) Nicio bifă nici pentru instruire.

Șeful Masochist

Eșecul este ceva foarte personal pentru Șeful Masochist. în general, preocuparea sa pentru ceilalţi este asociată cu dorinţa lui de a păli prin comparaţie. Șeful Masochist nu se concentrează asupra altor oameni, cât mai degrabă îşi proiectează asupra lor propria sa agendă de eșecuri. Abilitate corporativă? Șeful Masochist privește compania doar ca pe un grup de oameni care simt mai buni decât el la orice. Nicio bifă. Șefii Masochiști deţin potenţialul de a fi instructori buni, întrucât îi încurajează frecvent și intens pe alţii, dar aceste „încurajări” se învechesc repede. Șefii Masochiști se luptă cu toţi pentru a fi ei marii perdanţi, și nu mă refer la mărime. Pur și simplu nu pot aduna laolaltă destule calităţi de instructori concentrate asupra altora fără a le sabota pe parcurs, așa încât nu primesc o bifă.

Șeful Paranoic

Șefii Paranoici sunt foarte preocupaţi de ceilalţi, întrucât sunt enorm de interesaţi să știe cine le dorește răul – ei presupun că absolut toată lumea. Ca să poată adormi, Șefii Paranoici numără complotiști așa cum alţii numără oi. în privinţa abilităţii corporative, nu văd nicio valoare practică în percepţia lor asupra companiei ca fiind un mediu periculos. Nicio bifă. în ciuda focalizării de laser asupra altora, Șefii Paranoici nu sunt instructori buni, pentru că vor presupune în mod invariabil că acei clienţi pe care-i instruiesc fac parte dintr-o vastă conspiraţie clandestină împotriva lor. Cam atât despre încredere și transparenţă. în loc să inspire reflecţia spre sine a clientului, întrebările instructorului vor deveni tehnici de interogare aţintite spre demascarea conspiraţiei. Nicio bifă în coloana abilităţilor de instruire pentru Șeful Paranoic.

Șeful Șovăielnic

Dacă Șefii Șovăielnici ˇs-ar concentra asupra celorlalţi, n-ar șovăi într-atât să-i conducă. Asta nu înseamnă că sunt complet egocentrici ca Șefii Dumnezeu sau Șefii Machiavelici. Ei însă *îi evită pe ceilalţi* atunci când trebuie să fie șefi. Șovăielnicii pot fi mai abili în plan corporativ decât am crede noi. Ei înţeleg cum se

acţionează de fapt într-o atmosferă încărcată politic și nu vor să se implice. Nicio bifă. Cât despre posibilitatea de a fi instructori buni, preocuparea pentru ceilalţi ca o caracteristică pozitivă de leadership înseamnă că există dorinţa de a-i ajuta pe alţii cu înţelepciune. înclinaţia de a-i ajuta pe alţii este fundamentul oricăror instructori și mentori. Un Șef Șovăielnic poate executa tot ce se așteaptă din partea unui șef, însă șovăiala de a progresa și de a se implica în mod real mă îndeamnă să nu le acord nicio bifa pentru „instructor talentat”.

Şeful Nepregătit

Șefii Nepregătiţi nu primesc bifă la „preocupare faţă de alţii și abilitate corporativă”, pentru că sunt mai dornici să se bucure de puterea și prestigiul rangului decât de a fi atenţi la alţii. Dacă ar fi experimentaţi și dacă și-ar fi ˇînsușit această latură a leadershipului, de a-și concentra atenţia asupra celorlalţi, înainte de a deveni șefi, ei ar fi pregătiţi să conducă. A învăţa despre finanţe și responsabilităţile profitului și rentabilităţii este o funcţie a instruirii. Din păcate, Șefii Nepregătiţi simt adesea promovaţi în funcţie de aptitudinile excelente în managementul profitului și rentabilităţii, deși au zero aptitudini în lucrul cu oamenii. Cât despre instruirea subordonaţilor sau a altor persoane dintr-o companie, presupun că un Șef Nepregătit ar putea oferi sfaturi în privinţa ambiţiei, însă instruirea nu se limitează la oferirea de sfaturi. Instruirea înseamnă oferirea unui mediu sigur în care oamenii să se poată angaja în tipul de autodescoperire care-i va face mai eficienţi și mai rentabili în ceea ce întreprind. Nicio bifă în coloana a noua pentru Șefii Nepregătiţi.

Șeful Amic

Șefii Amici sunt foarte atenţi la ceilalţi, întrucât scanează permanent orizontul pentru prieteni noi. Sunt flămânzi după prietenie, pentru că, aidoma vampirilor, îşi obţin puterea de la alţii, nu din interior. Abilitatea corporativă presupune menţinerea unei distanţe ironice între individ și corporaţie, pentru a face posibilă

perspectiva și obiectivitatea. Șefii Amici nu pot sta nici la un metru distanţă de subalterni. Nu le pot acorda bifa, întrucât atenţia acordată celorlalţi este greșită și nu sunt în stare să vadă pădurea corporatistă din cauza copacilor. Cu certitudine, Șefii Amici le dedică altora timp suficient pentru a putea fi consideraţi instructori, însă timpul respectiv nu va fi niciodată de calitate, axat intens pe instruirea clienţilor și pe problemele lor. De aceea, Șeful Amic nu primește bifa nici în coloana abilităţilor de instruire.

Șeful Idiot

Din păcate pentru ei, I-Șefii nu vor căpăta bife aici. Pot să nu se miște câte o jumătate de oră pentru a studia complexitatea unui elastic, dar sunt orbi în faţa universului de oameni interesanţi și fascinanţi din jurul lor. Nici abilitatea corporativă nu este una dintre trăsăturile lor puternice. Companiile sunt organisme vii, complexe, ceea ce nu se poate afirma despre elastice. Dacă încerc să-mi imaginez un I-Șef instruind un coleg sau un subordonat, mă încearcă simultan râsul și plânsul. Prejudiciile pe care le poate cauza un I-Șef care încearcă să instruiască sunt direct proporţionale cu nevoile clientului instruit. Cu cât un client caută mai disperat ajutorul unui instructor, cu atât este mai probabil ca incompetenţa I-Șefului să complice problema. Instructorii talentaţi, indiferent dacă sunt instructori certificaţi de cadre de conducere sau manageri care instruiesc, trebuie să fie preocupaţi de alţii, să dovedească empatie, să aibă abilitate corporativă și să cunoască procesele afacerii, dar și comportamentele umane, individuale și corporatiste – ceea ce I-Șeful nu va reuși niciodată.

Șeful Bun

Contribuţiile cele mai valoroase ale Șefilor Buni nu se încadrează în niciun cadru tehnic. în caz contrar, menţineţi persoana ca pe un colaborator individual. Un șef foarte competent în chesţiunile tehnice *și* care să fie clasificat realmente ca Șef Bun este o minune a naturii. Ceva cu adevărat excepţional. Preocuparea pentru ceilalţi este

caracteristica principală a Șefilor Buni. Pentru ei, nevoile celorlalţi sunt, automat, egale, dacă nu mai mari decât ale lor – și totul în contextul companiei. Altă bifa. Șefii Buni sunt predispuși în mod înnăscut spre arta instruirii și caută să se dezvolte la nivel de expert în această privinţă. Dorind intens să-i ajute pe alţii să se dezvolte și să-și atingă potenţialul complet, ei tind să fie instructori excelenţi. Studiază și practică tehnicile instruirii pentru a clădi competenţele cele mai puternice în misiunea lor de a realiza o concordanţă între ce fac oamenii cel mai bine și ce au nevoie cel mai mult companiile. Bifă, din nou.

Caracteristica 10: Inteligent și dornic să ajute pe alţii

Competenţa corespunzătoare 10: Talentat în instruire și dezvoltarea oamenilor

Așa cum veţi vedea, caracteristicile complementare ale inteligenţei și dorinţei de a-i ajuta pe alţii, alături de competenţa de a instrui și forma oameni sunt ţeluri prea măreţe pentru oricine n-a privit cu seriozitate responsabilităţile și obligaţiile copleșitoare ale leadershipului. în mod tipic, strategii companiilor rezolvă dilema aceasta prin separarea caracteristicilor combinate. într-o companie de înaltă tehnologie sau cu un nivel ridicat de conţinut/informaţii (de exemplu, agenţiile publicitare), strategii companiilor susţin frecvent că inteligenţa superioară este un criteriu suficient pentru a asigura promovarea la conducere. Aceiași strategi mai spun că, luată în sine, dorinţa de a-i ajuta pe oameni este un criteriu insuficient pentru promovare. Din păcate, cele mai mari genii din lume nu sunt prea valoroase ca lideri, dacă nu manifestă dorinţa de a-i ajuta pe alţii. Pot fi mari inventatori, dar probabil că nu și mari lideri. Inteligenţa în sine nu sugerează predilecţia pentru acţiune, așa cum se întâmplă cu ajutorarea altora. Nu-i putem ajuta pe alţii să crească și să se dezvolte dacă stăm cu braţele încrucișate. Pentru a-i perfecţiona și dezvolta pe oameni, trebuie să acţionăm. Pe unele liste de competenţe de lideri figurează „promovarea talentului”, pe care eu o numesc „formarea

oamenilor”. Nu este o diferenţă uriașă, decât că eu cred ferm în spusele lui Spencer Hayes, arhitectul companiei Southwest Publishing, despre formarea oamenilor. Conducători din companiile lui Spencer mi-au spus că el îi învaţă frecvent pe liderii care lucrează pentru el că responsabilitatea lor primară este de a *clădi oamenii care le clădesc afacerile.* Este greu de obţinut o concordanţă mai bună între comportamentele esenţiale pentru leadership. Pentru mine, „promovarea talentului” înseamnă interesul pentru dezvoltarea oamenilor pe întregul ciclu de viaţă al angajării, de la recrutare la pensionare, și chiar mai departe. Așa cum am menţionat deja, a preda ceva este cea mai bună metodă de a învăţa acel ceva. Devenind profesori talentaţi, vom fi elevi talentaţi.

Șeful Dumnezeu în general, Șefii Dumnezeu nu par inteligenţi, cât mai degrabă zgomotoși. în cazul inteligenţei medii, tehnica este să profiţi cât mai mult de ea, așa cum au dovedit atâţia milionari realizaţi prin propriile lor mijloace. Oamenii cu inteligenţă superioară se pomenesc în mod frecvent angajaţi de cineva cu inteligenţă net inferioară. Indiferent dacă au sau nu o inteligenţă inferioară, Șefii Dumnezeu cărora le place să urle nu par dornici să-i ajute pe alţii. Dacă ar fi, poate că ar coborî vocea și ar asculta. Șeful Dumnezeu nu capătă nicio bifa în coloana inteligenţei și ajutorului acordat altora. Cei care răcnesc nu predau. Și nici nu clădesc oameni. Șefii Dumnezeu care urlă, indiferent dacă sunt sau nu inteligenţi, nu doresc să ajute pe nimeni cu excepţia propriei lor persoane. Fără nicio bifă în coloana 10, ei capătă doar trei bife dintr-un total posibil de 20. Ar trebui să ne întrebăm de ce mai figurează pe statul de plată.

Șeful Machiavelic

Șefii Machiavelici au o inteligenţă superioară. Sunt strategi, șireţi și nemiloși și lucrează cel mai bine sub acoperire, distrugându-și rivalii și alte obstacole – lăsând în urmă o carte de vizită semnată, pentru ca alţii să știe „cine a făcut asta”. Pe Șeful Machiavelic nu-l interesează

decât să-l ajute pe Șeful Machiavelic și de aceea pierde bifa din coloana 10 pe care ar fi putut-o câştiga dacă ar fi fost vorba strict despre inteligenţă.

Machiavelicul este un profesor talentat, în sensul că aveţi nevoie de numai o singură lecţie pentru a vă schimba pentru totdeauna comportamentul. Victoria lui se bazează însă pe pierderea tuturor celorlalţi, și nu doriţi ca oamenii din compania dumneavoastră să practice ceea ce predă Machiavelicul. Nicio bifa în ultima coloană pentru Șefii Machiavelici, care ajung astfel la șapte caracteristici și competenţe pozitive de leadership dintr-un total posibil de 20.

Șeful Sadic

Nu știu dacă cel mai talentat avocat din ţară ar putea convinge un juriu, chiar și un juriu mituit, că Șefii Sadici, indiferent cât de inteligenţi ar putea fi, au vreun interes să-i ajute pe alţii. Nicio bifa pentru Șefii Sadici în coloana inteligenţei și ajutorului acordat altora. Cât despre instruirea și dezvoltarea oamenilor, singurul lucru care-i interesează să-i înveţe pe subordonaţii lor este că nu există speranţă pentru ameliorarea durerii și suferinţei provocate de ei. Unii fac greșeala de a crede că un Șef Sadic poate fi cumpărat, apreciind că durerea și suferinţa nu au alt scop decât acela de a mări preţul libertăţii. Din păcate pentru subordonaţii Șefilor Sadici, aceștia se vor bucura pur și simplu de suferinţa altora și situaţia nu va fi schimbată de absolut nicio sumă de bani. în plus, compania îi plătește deja foarte bine pentru a vă maltrata. Fără nicio bifa pentru instruirea și dezvoltarea oamenilor, Șefii Sadici obţin patru bife dintr-un total posibil de 20 pentru caracteristici și competenţe pozitive de leadership, ceea ce-i plasează între Șeful Dumnezeu și Șeful Machiavelic. Nu-i o companie tocmai grozavă.

Șeful Masochist

Șefii Masochiști sunt mai amuzanţi ca omologii lor Șefii Dumnezeu, Machiavelici sau Sadici. Cu excepţia cazului când lucraţi pentru unul… Ca și Machiavelicii, Șefii Masochiști au cel puţin un IQ rezonabil de ridicat, dar se

descalifică total când vine vorba de Inteligenţă Emoţională (EQ). Bogaţi intelectual și săraci emoţional, ei doresc să-i ajute pe alţii doar când acţiunea respectivă îi pune într-o lumină proastă. Dar în majoritatea companiilor, ajutorul acordat altora te face să arăţi bine, nu rău. De aceea Șefii Masochiști se trezesc într-o situaţie paradoxală și de aceea sunt rareori văzuţi ajutându-i pe alţii. în majoritatea timpului, tot ce fac e să se rănească pe ei înșiși. Nu primesc nicio bifă la categoria inteligenţei și ajutorului acordat altora. Probabilitatea ca un Masochist să fie un profesor bun este practic nulă, deoarece se concentrează prea mult pe eșecul propriu ca profeţie autoamplinită. Atitudinea de tipul „ești mai inteligent și mai talentat decât mine” face ca orice realizare din partea subordonaţilor sau elevilor să aibă un gust neplăcut. Șefii Masochiști obţin cinci din 20 de bife posibile. Machiavelicul cu stilet îl învinge cu două puncte, ceea ce probabil îl face fericit pe Masochist.

Șeful Paranoic

Șeful Paranoic poate fi superinteligent. Dar, în timp ce Șefii Machiavelici îşi utilizează inteligenţa pentru a câştiga ceva tangibil, Șefii Paranoici, la fel ca Masochiștii, îşi utilizează inteligenţa pentru a-și imagina ceva ce nu există, după care pornesc să-i demonstreze existenţa. Șefii Paranoici pot fi mult mai inteligenţi decât media, însă nu pot revendica o bifa în coloana inteligenţei, deoarece nu au dorinţa de a-i ajuta pe alţii – ceea ce face ca inteligenţa lor să fie inutilă pentru leadership. Nicio bifa. Șefii Paranoici sunt profesori jalnici, din aceleași motive pentru care sunt instructori jalnici. Pur și simplu nu se pot concentra asupra altora, decât pentru a dezgropa dovezi ale unei conspiraţii. Șefii Paranoici nu numai că nu au interes să formeze și să dezvolte alţi oameni, ci aparent n-au mare interes nici să se dezvolte pe ei înșiși. Primesc doar patru bife dintr-un total posibil de 20.

Șeful Șovăielnic

Consider frustrantă regula de a-i promova pe oameni în funcţie de abilităţile lor tehnice, de inteligenţa primară

și/sau performanţe de vânzări, în loc să se ţină seama de calităţile de lideri și Inteligenţă Emoţională, care vor crește performanţele tuturor! Instructorii de cadre de conducere câștigă mare parte a venitului lor după ce o companie promovează într-o poziţie de conducere o persoană înspăimântător de inteligentă, cu abilităţi tehnice imense. De ce? Fiind[acea companie realizează rapid eroarea pe care a făcut-o, schimbă foaia și-l angajează pe amintitul instructor pentru a-l ajuta pe mega-inteligentul, tehno-zoidul aflat în plină ascensiune să se comporte ca și cum ar deţine Inteligenţă Emoţională, abilităţi în relaţiile cu oamenii și/sau empatia pe care ar fi trebuit să le demonstreze înainte de promovare. Nicio bifa pentru Șefii Șovăielnici la dorinţa inteligentă de a-i ajuta, învăţa și/sau clădi oameni. Ei nu doresc decât să fie lăsaţi în pace de toţi. Patru bife dintr-un total posibil de 20 înseamnă că mai au multe de învăţat la capitolul dezvoltare.

Șeful Nepregătit

Șefii Nepregătiţi pot avea de asemenea un IQmare și un EQ mic. Ei pot fi promovaţi pe baza intelectului lor, dacă nu pentru coatele pe care le împart pentru a ajunge în primul rând. Însă IQ-ul ca o caracteristică umană înnăscută nu este un bun indicator al EQ-ului, așa cum a fost descris de Howard Gardner, Daniel Goleman și alţii. Doar pentru că cineva are o minte inteligentă nu înseamnă că are și o inimă inteligentă. Același lucru este valabil și invers. O inimă prea inteligentă are darul de a face ca mintea inteligentă să pară jalnic de stupidă. Șeful Nepregătit nu primește nicio bifa în coloana inteligenţei și dorinţei de a-i ajuta pe alţii. în starea curentă, el nu se concentrează pe instruirea și clădirea oamenilor, ci pe clădirea carierei și pe descoperirea sursei pentru următoarea promovare. Nicio bifa în coloana 10, astfel încât Șeful Nepregătit rămâne cu șapte din 20. Asta înseamnă că este la egalitate cu ruda sa cea mai apropiată, Machiavelicul.

Șeful Amic

Șefii Amici pot fi inteligenţi și mai mult decât dornici

să-i ajute pe alţii, dar nevoia lor nesăţioasă de afecţiune umbrește uneori absolut totul. Sunt motivaţi să-i ajute pe alţii, pentru că astfel pot forma și întreţine relaţii. Uneori, chiar îşi pot atinge acest scop, de clădire a relaţiilor, într-un mod inteligent și creativ, care poate fi benefic și pentru companie. Primesc o bifa pentru dorinţa intensă. Șefii Amici pot învăţa să predea bine și să dezvolte oameni, dar în starea lor curentă nu-și prevăd de obicei timp pentru așa ceva dincolo de simpla creare și păstrare a relaţiilor. Nicio bifa pentru instruire și dezvoltare, ceea ce-i aduce un total de șapte bife din 20 posibile. Uau! La egalitate cu Șeful Machiavelic și cu Șeful Nepregătit. Ce companie improbabilă pentru Șeful Amic!

Șeful Idiot

Lucrurile ˇs-au îmbunătăţit doar până am dat pagina la Şeful Idiot și am căzut în gol la nivelul Șefului Dumnezeu. Că I-Șef în perioada de recuperare, asta arată cât de mult se prăbușise umilul dumneavoastră autor înainte de a încerca să înveţe un mod mai bun de a conduce. Ca să fiu mai realist, arată cât de mult sub nivelul măriі am fost înainte să-mi dau seama că există arta și știinţa managementului și leadershipului – managementul fiind mai mult o știinţă, iar leadershipul mai mult o artă. Cât despre inteligenţă ca o caracteristică naturală, atât eu cât și alţi I-Șefi în perioada de recuperare sau netrataţi nu prea avem cu ce să ne lăudăm. Eu am, într-adevăr, dorinţa acută de a-i ajuta pe alţii, de la colegi, prieteni și rude, până la clienţi sosiţi pentru instruire și rezidenţii adăpostului pentru homeless de pe Strada 15. Dar, așa cum am menţionat anterior, mahării corporatiști obișnuiesc să-i promoveze pe tehnicieni mai des decât pe altruiști. Că I-Șef netratat, încercând doar să par inteligent, eu prezentam un potenţial mai mare pentru promovare, însă eram mai puţin de ajutor. I-Șefii netrataţi continuă să fie prea împotmoliţi în hăţișul ignoranţei lor pentru a deveni pricepuţi la instruirea sau dezvoltarea oamenilor, până când cineva nu le aplică lor înșiși aceste măsuri. Șefii Idioţi (în starea lor naturală și netratată)

capătă doar trei bife dintr-un total posibil de 20. Sunt clar la capătul inferior. Șefii Dumnezeu, care au căpătat tot trei bife din 20 posibile, nu sunt genul de companie pe care mi-ar plăcea ˇs-o păstrez. Este momentul să schimb lucrurile pe care le pot schimba.

Șeful Bun

Preferinţa mea pentru excelenţa în leadership se îndreaptă în mod clar spre cel pe care-l numesc Șef Bun. Dintre cele 10 tipuri de șefi din tabelul caracteristici/competenţe pentru toate tipurile de șefi, ei sunt singurii care au două bife în coloana 10. Șefii Buni sunt rareori, poate chiar niciodată, cei mai înzestraţi cu aptitudini tehnice din companie. Ei primesc o bifa pentru inteligenţă, ca un fel de premiu de consolare pentru că au pierdut-o la aptitudinile tehnice. Mai mult decât atât, dorinţa lor pronunţată de a-i ajuta pe alţii susţine factorul inteligenţă. Instruirea și clădirea oamenilor care clădesc afacerea este evident un lucru inteligent. Șeful Bun realizează 19 bife din 20 posibile – 95% ceea ce-l desemnează în mod clar că şeful pe care să-l alegeţi pentru plăcere și profit. Asta nu înseamnă că toate caracteristicile înnăscute sunt la fel de dezvoltate, dar practic toate există acolo într-o măsură sau alta – și sunt utilizate constructiv. Dacă Șefii Buni nu deţin ceva în mod natural, ei înţeleg nevoia de a suplimenta prin competenţe învăţate și aplicate.

ÎNTREBAREA DE UN MILION DE DOLARI

De câte ori aţi auzit expresia „Nu sta ca un Idiot”? Unii cititori pot considera că întrebarea de un milion de dolari este „Cum stă un Idiot?”. Aceasta ar fi o întrebare de 2 dolari. Adevărata întrebare este: pentru a evita să angajaţi un instructor de cadre de conducere care să ajute anumiţi manageri și executivi să-și dezvolte calităţile pe care compania dorește ca ei să le demonstreze ca lideri, de ce nu angajaţi și/sau promovaţi în management și poziţii executive persoane care demonstrează deja calităţile dorite? Știţi care sunt calităţile Șefilor Buni. Probabil compania dumneavoastră a investit *mult* timp pentru a

întocmi o listă de competenţe și așteptări de la un șef, care seamănă cu a mea din unele puncte de vedere. De ce să nu sporiţi rândurile celor din management și leadership cu persoane care și-au demonstrat competenţele respective?

Pe măsură ce veţi parcurge această carte, gândiţi-vă la motivul pentru care o soluţie atât de simplă este ignorată universal în viaţa corporatistă. întrebaţi-vă cum este posibil ca un șef groaznic să poată avea totuși caracteristici bune. Nu este vorba despre calităţi, ci despre felul cum sunt folosite. Nu este vorba doar despre slăbiciuni, ci despre felul în care obstrucţionează ele relaţiile și productivitatea personală. Diferenţa dintre un Șef Bun – care clădește oamenii care clădesc afacerea – și orice alt șef poate fi găsită mai degrabă pe margini și în subtext, decât în titlu. în titlu, toţi șefii care sunt promovaţi sunt descriși ca a Doua Venire a lui Mesia. în continuare, veţi vedea ce puteţi face pentru a vă ajuta pe dumneavoastră și compania să aduceţi instructori ca mine doar pentru a extinde și dezvolta potenţialul de leadership nerealizat – nu pentru a-i determina pe oameni să coboare de pe pervazul ferestrei.

REVEDEREA EXERCIŢIULUI DIN PASUL 3

Indiferent cui acordaţi creditul respectiv, toţi oamenii au fost creaţi în mod inegalabil și minunat – cu caracter și potenţial proprii. Este extraordinar când acţionăm în concordanţă cu caracteristicile și ţelurile noastre originale. Combinaţi cine este și ce a învăţat șeful dumneavoastră cu cine sunteţi și ce aţi învăţat dumneavoastră, și creaţi un scenariu de Șef Bun. Revederea exerciţiului din pasul 3 înseamnă (1) a identifica tipul de șef cu care aveţi cele mai multe dificultăţi și (2) a determina ce caracteristici și competenţe puteţi suplimenta în relaţia dumneavoastră cu respectivul tip de șef, care ar putea transforma combinaţia dintre *voi doi* în ceva care să semene cu un Șef Bun. Ce puteţi reuși împreună în termenii stilului de leadership?

STAREA CURENTĂ VIZAVI DE STAREA VIITOARE A TIPURILOR DE ȘEFI

Tabelul de la pagina 86 indică evaluarea tipurilor de

șefi în starea lor curentă. Bifele arată unde le-ar putea fi exploatat (cu certitudine rezonabilă) potenţialul, reorientat și extins, sau unde ar putea în esenţă să înveţe ceva nou, pe care să-l transforme într-o competenţă. în ciuda unor caracteristici înnăscute extrem de disfuncţionale, multe dintre aceste caracteristici pot fi adesea utilizate pentru a sluji unui scop productiv. Pentru Șefii Machiavelici și Șefii Nepregătiţi, care sunt obsedaţi de putere și de poziţie, de exemplu, instruirea și crearea de echipe formate din indivizi competenţi poate fi o modalitate de a câştiga putere. Nu se va întâmpla în starea curentă naturală. Este nevoie de un efort deliberat, totuși se poate realiza cu rezultate foarte favorabile.

O OPORTUNITATE DE A EVOLUA

Indiferent de căsuţele nebifate din tabel, speranţa și optimismul izvorăsc etern (și aproape peste tot). Oamenii pot învăţa să facă lucruri care sunt împotriva stilului lor, care se opun caracteristicilor naturale, și pot învăţa și aplica strălucitor învăţămintele deprinse. Poate fi extrem de greu. Filosofia orientală antică ne învaţă că atunci „când elevul este pregătit, Idiotul lui Interior va face ceva incredibil de stupid care să strice totul”… sau cam așa ceva. însă momentele acestea de stupizenie conjuncturală sunt momente de oportunitate educaţională. Dacă nu suntem niciodată contestaţi, nu vom evolua foarte mult. Același lucru este valabil și pentru șefii noștri contestaţi. Poate că nu-i important pentru dumneavoastră, însă poate că n-aţi fost niciodată Idiot. Este lecţia formativă. A face pace cu Idiotul Interior este primul pas pe drumul lung spre recuperare, care vă va aduce tihnă personală și vă va ajuta să coexistaţi pașnic cu alţi Idioţi. A face pace cu Idiotul dumneavoastră Interior este im prim pas în dezvoltarea compatibilităţii și compasiunii faţă de Idiot, sau faţă de alte tipuri de șef pentru care lucraţi.

Dacă șeful sunteţi chiar dumneavoastră, ţineţi minte că afacerile înseamnă oameni. Oamenii produc obiecte pe care alţi oameni le cumpără și le utilizează. Oamenii oferă servicii de care alţi oameni au nevoie, pe care le doresc și

pentru care plătesc. Șefii Buni nu uită asta niciodată. Fiecare are o poziţie adecvată pentru talentele și abilităţile sale unice. Găsiţi-o pe a dumneavoastră. Găsiţi oportunitatea optimă pentru ca membrii echipei dumneavoastră să evolueze. Nu există cale mai eficientă pentru a amplifica rezultatul final. Iar toate acestea, dacă n-aţi observat, demonstrează o predilecţie accentuată pentru acţiune.

Cooperarea cu Puterea Superioară este modul optim de a accesa tot ce puteţi oferi mai bun și tot ce pot oferi mai bun cei din jurul dumneavoastră. Ea începe atunci când decidem să ne încredinţăm voinţa și vieţile Puterii Superioare – așa cum o înţelege fiecare.

EPILOGUL IDIOTULUI

Putem petrece mult timp comparând Șeful Idiot cu Șeful Bun, deoarece, oricât ar putea părea de improbabil, Șefii Idioţi pot face tranziţia spre Șefi Buni și adesea o și fac. Uimitor, nu-i așa? Am amintit mai devreme că sunt mai dur în privinţa I-Șefilor decât în privinţa oricărui alt tip de șefi, fiind[sunt unul dintre ei – deși mă aflu în perioada de recuperare. De aceea, satira și sarcasmul au eclipsat cumva orice potenţial pozitiv din I-Șefi, așa cum i-am descris. Adevărul este că I-Șeful, sau orice alt tip de șef, poate să ajungă la nivelul Șefului Bun doar prin minunea intervenţiei divine, prin intermediul căreia orice este posibil. îţi mulţumim, Putere Superioară!

Când mi-am predat voinţa și viaţa unei Puteri Superioare, ˇs-au deschis porţile înţelegerii. Am lăsat potopul să se reverse peste mine și să mă purifice de impulsul de a fi trufaș sau de a controla totul. Nu trebuia să știu totul. Trebuia doar să caut și să fiu receptiv la răspunsuri. O Putere Superioară grijulie, indiferent „ce” sau „cine” credeţi că ar fi ea, dorește ca toţi să trăim în pace cu șefi dificili și, mai mult decât atât, să devenim șefi model pentru alţii. Trebuie doar să înlocuim încăpăţânarea și îndărătnicia noastră cu acea seninătate pe care ţi-o dă renunţarea. Vom fi bine. Puterea Superioară va avea grijă de asta. Pentru a avea un șef favorit, trebuie să fim

angajaţi favoriţi.

Procrearea Idioţilor F

Expresia *procrearea Idioţilor* nu se referă la I-Șefii femei și bărbaţi care se cuplează cu ocazia evenimentelor din domeniu. Se referă la fenomenul straniu, totuși universal, care apare în companii la fel de frecvent și de firesc ca și anularea primelor. O privire aruncată într-o zi normală de lucru a I-Șefului mediu vă va ajuta să înţelegeţi cum sporește numărul lor.

Călătorind prin ţară și străduindu-mă să salvez companiile de ele însele, sosesc uneori prea târziu. între momentele în care primesc un apel telefonic panicat, îmi rezervloc în avion și-mi opresc automobilul închiriat în parcarea subterană, întreaga companie pare să fi intrat în zona-l: o stare cauzată de fuziunea sinapselor neurologice, de obicei în urma încercării de a aplica logica și raţiunea la gândirea și comportamentul unui I-Șef. Cei care ajung în mod neașteptat în zona-l nu au devenit Idioţi; facultăţile lor mintale au fost doar deconectate de la sursele de energie. Experienţa este similară cu o pană de curent petrecută noaptea târziu, când lucraţi la computer. Brusc, totul devine întunecat și tăcut. în zona-l, creierul dumneavoastră devine întunecat și tăcut împreună cu toate celelalte. Deveniţi una cu pana de curent. Este un virus intern din care puţini îşi mai revin. Imaginaţi-vă că ajungeţi la serviciu sănătos, fizic și mintal. îi prezentaţi I-Șefului planul sclipitor pe termen mediu pentru rescrierea căruia staţi treaz de trei nopţi. El îl privește inexpresiv și întreabă:

— Ce-i asta?

În interiorul capului dumneavoastră, un glas urlă: *Este planul pe termen mediu pe care mi-ai cerut sad refac pentru a treia oară, idiotule!*

— De ce pierzi timpul cu așa ceva, în loc să faci lucruri importante? continuă I-Șeful, fără să aibă habar în mod clar de glasul din capul dumneavoastră.

Vocea aceea interioară încearcă să zbiere din nou, dar de data aceasta nu se aude nimic. Pe desktopul

dumneavoastră mintal apare o fereastră pop-up, care afișează: „Eroare fatală. Programul acesta se va închide”. Este prea târziu pentru a mai face orice, puteţi doar să priviţi cum vă dispare sănătatea mintală. Ecranul monitorului mintal se stinge și totul devine tăcut.

Mi se întâmplă deseori să ajung la o companie și să-i găsesc pe oameni în zona-l: angajaţi obosiţi, cu umerii gârboviţi și cearcăne sub ochii goi care au privit de prea multe ori în abisul corporatist. În mijlocul acelor zombi care rătăcesc fără ţintă pe coridoare sterile, mă întreb cu cât mai devreme ar fi trebuit să sosesc pentru a fi prevenit distrugerea în masă a materiei cenușii, pustiirea sufletelor și leziunile nervoase ireversibile. Scena macabră nu este însoţită de niciun sunet, ci doar de un geamăt surd, care nu pare să provină de la cineva anume. Este aidoma coloanei sonore a unui film horror de categoria B, redată prost în buclă.

Stau pe coridoarele sacrosancte ale unei corporaţii americane și o gloată de cadavre care gem şi-şi târșâie picioarele se despică înaintea mea și mă ocolește ca Marea Roșie. Nu-mi dau seama cum izbutesc să mă evite. *Au probabil un soi de sonar,* mă gândesc și clatin încet din cap, reflectând la ce ˚s-a putut întâmpla. Expresiile fără viaţă de pe chipurile zombilor simt opusul zâmbetelor perpetue pe care le poartă atât de mulţi I-Șefi. Nu mi-am dat seama niciodată cum izbutesc aceștivești veșnic zâmbitori să muște și să-și mestece hrana, cu atât mai mult să vorbească, fără să-și miște fălcile.

În clipa aceea simt cum cineva mă trage ușor de mânecă. Mă întorc și văd o tânără cu aspect spectral, cândva plină de viaţă, dar acum scofâlcită și pământie.

— De ce-i aduc pe Idioţi la șefie? întreabă ea, privind în gol.

Vocea îi este monotonă și dogită, ca și cum cineva i-ar fi acţionat de prea multe ori mecanismul de vorbire. Ochii ei adânciţi în orbite cercetează îmbinările dintre pereţi și tavan, de parcă răspunsul la întrebarea aceea ar putea fi scris în apropierea joncţiunii suprafeţelor

orizontale și verticale.

Am mai văzut scena aceasta și am trecut prin situaţia aceasta de prea multe ori pentru a mă hazarda la un răspuns rapid. Mă mulţumesc să aștept. Așa cum bănuisem, tânăra nu așteaptă un răspuns la prima întrebare, ci pune imediat alta:

— De ce Șefii Idioţi se înmulţesc ca iepurii?

Glasul continuă să-i fie răgușit. De data aceasta se uită la mine, dar îmi dau seama că mai degrabă îmi simte prezenţa decât mă vede cu adevărat. Fac un pas neauzit în lateral. Ochii ei nu mă urmăresc. Ușa de la toaletă bărbaţilor se deschide brusc. Șeful ei Idiot iese dinăuntru cu un aer lipsit de griji, aproape mândru, care dispare înaintea maselor care-l asediază, gemând.

— Vă salut, domnule Hoover, mi se adresează în timp ce îşi trage fermoarul pantalonilor.

Femeia spectrală îmi eliberează mâneca și se pierde în fluviul de morţi vii. *Cum poate fi el atât de nepăsător?* mă întreb. *Doar îi vede pe oamenii aceștia. De ce nu le recunoaşte prezenţa?* Numai că el ajunge lângă mine și-mi întinde mâna. Ptiu!

— Nu v-am văzut de mult timp, rostește el, referindu-se la o consultanţă pe care o acordasem cu cinci ani în urmă pentru dezvoltarea unei strategii de comunicare intracorporaţie.

Înainte ca strategia să poată fi implementată, câştigurile companiei suferiseră o cădere neașteptată, șefii de la vârf intraseră în panică și toate extravaganţele fuseseră anulate, mai ales cele de care aveau cea mai mare nevoie. Planul fusese înmormântat într-un efort de a elimina din costuri. Nu se întâmplase asta, ci fuseseră eliminate ultimele vestigii de inteligenţă, entuziasm și motivaţie.

— De prea mult timp, răspund sec, examinând scena morbidă din jurul meu.

— Ce vreţi să spuneţi? întreabă el inocent.

În loc să mă amuze, stupizenia lui vădită îmi trezește furie. Mă simt ca și cum m-ar tachina, de parcă ar încerca

în mod intenţionat să-mi facă greutăţi. *Nimeni nu poate fi atât de stupid,* mârâie glasul meu interior.

— Nu *dumneavoastră* m-aţi chemat? întreb cu glas tare, încercând să par realmente curios.

Și chiar simt curios. Dacă vei fi plătit pentru consultanţă, este util să știi cine te-a angajat.

— Ah, da, îşi reamintește el, eu v-am chemat. Oamenii au început ˇs-o ia razna pe-aici după ce am decis că trebuie să-nţˇetăm să ne mai irosim timpul cu activităţi lipsite de sens. Dar, după cum puteţi vedea, ˇs-au liniștit.

Întinde braţul în direcţia biroului său și pornim într-acolo.

— Definiţi-mi „lipsite de sens”, îi cer eu, comportându-mă mereu ca un instructor socratic, chiar și în vizitele de consultanţă.

Cred că știu unde vrea să bată, dar vreau ˇs-o spună cu propriile lui cuvinte.

— Eu le cer să facă anumite lucruri, iar ei se comportă de parcă aș fi vrut să le omor mama.

Îmi dau seama că începe să priceapă. Așa procedăm noi, instructorii/consultanţii/consilierii competenţi: îi ajutăm pe clienţii noștri să adune doi și cu doi, astfel încât nu numai să înţeleagă că au obţinut patru, ci și să aprecieze pe deplin ce înseamnă patru și de unde a provenit. Dacă vrem să priceapă, partea cea mai grea este să-i facem pe Idioţi să înţeleagă că pentru o adunare este nevoie de minimum două numere. Pentru Idioţi, însă, nu e nicio problemă dacă au un singur număr. Lăsaţi fără supraveghere din partea adulţilor, se vor holba la acel singur număr cât este ziua de lungă. Activitatea respectivă îi face să se simtă ocupaţi și utili. Și mai important, nu trebuie să aibă niciodată de-a face cu complexitatea contemplării felului în care se adună două numere. Ferească Dumnezeu să le ceri vreodată să adune trei numere. Le-ar exploda capul!

Eu trebuia să-l aștept pe acest I-Șef, abia ieșit de la toaletă, să descopere cel puţin încă un număr, dacă doream să-i fac vreun bine, ori să ajut la restabilirea

funcţionării cognitive pentru măcar o parte din angajaţii lui. în ciuda cinismului de care putem da dovadă în momente de destindere, noi, instructorii și consultanţii, dorim cu adevărat să ne ajutăm clienţii. Intrăm pe ușă cu dorinţa reală de a lăsa lucrurile într-o stare mai bună după ce am trecut pe acolo, indiferent de bani. Sigur că da, banii nu sunt de lepădat și ajută la plata ratelor la Volvo, dar vă spun cu toată onestitatea că dorinţa de a face lucrurile mai bune decât erau înainte de sosirea mea nu are nicio legătură cu banii. Este o genă de afirmare supraactivă cu care se nasc toţi instructorii și consultanţii buni – o caracteristică utilă, dacă nu se transformă în compasiune. O competenţă utilă, dacă este folosită pentru recunoaşterea și încurajarea comportamentului pozitiv de șef.

Ajutându-i pe șefi să devină mai buni, eu le fac viaţa subalternilor lor mai ușoară și mai productivă, totuși, în ciuda optimismului pe care-l am când mă apropii de ușă, plec adesea simţindu-mă complet înfrânt. Unii instructori și consultanţi vor spune că nu sunt niciodată descurajaţi, ceea ce mă determină să le pun sub semnul întrebării sinceritatea. De obicei, mie îmi plac și am încredere în oamenii cu care lucrez, până la proba contrarie. După sesiuni iniţiale de instruire cu majoritatea tipurilor de șefi enumeraţi în tabelul din capitolul 3, plec dorindu-mi să angajez un asasin plătit, în realitate, visul asasinului plătit apare și dispare rapid, uneori de la o secundă la alta. După ce l-am depășit, îmi revine optimismul, mă agăţ de potenţialul de evoluţie pe care clientul meu îl ascunde și mă simt realmente incitat de posibilitatea de a reuși împreună.

Pe când conversam cu acest I-Șef în mijlocul mării de zombi, glasul meu interior mi-a spus *Cheamă mafioţii.* Glasurile interioare pot aduce veşti bune sau rele. în perioada cât am activat în psihiatrie acreditat de Comisia de Ştiinţe Behavioriste din California, șeful meu era adeptul cinismului absolut. Ședinţele pentru specialiștii în domeniul sănătăţii mintale pot fi tiradele cele mai

incorecte din punct de vedere politic pe care vi le-aţi putea imagina. Cine ar crede una ca asta? Niciun psiholog nu va admite așa ceva, iar eu n-am înregistrat niciodată o ședinţă, așa încât va trebui să mă credeţi pe cuvânt. îmi amintesc cum, descriind un schizofrenic pe care-l trata, șeful meu a întrebat retoric:

— De ce glasurile le cer mereu să omoare, să-și facă singuri rău ori să trăiască sub un pod? De ce nu le spun: „Fă-ţi baie, angajează-te și plătește un terapeut”?

La scurt timp după aceea, și-a părăsit postul și ˇs-a alăturat Alcoolicilor Anonimi.

În timp ce mergeam și vorbeam cu I-Șeful acesta, glasurile din capul meu spuneau: *Găsește debaraua cea mai apropiată și încuie-te în ea, înainte de a-l strânge de gât ori de a sări pe fereastră.* Apoi conversaţiei i ˇs-a alăturat un al doilea glas interior. îţi dai seama că ai necazuri când intervin mai multe voci interioare. *Ce să fac?* a întrebat vocea mea interioară raţională. *Să-l omor, să mă omor sau să mă ascund sub un birou? Dacă voi sări primul pe fereastră, nu-l voi omorî și nu voi avea conștiinţa încărcată în ultimele trei secunde ale existenţei mele. Dar voi regreta cu adevărat că l-am omorât, în timp ce cad în gol spre propria-mi moarte? Sau acel ultim act, ucigaș, al unui instructor disperat va ŕ un cadou pentru lumea pe care o lasă în urma?* Mulţi directori executivi din lumea afacerilor ar trebui să-și schimbe lenjeria intimă, dacă ar ști vreodată ce gândesc permanent consultanţii lor despre ei.

— Mai exact, am întrebat cu glas tare pe când mergeam, ce le-aţi cerut să facă?

— Le-am cerut să refacă planul pe termen mediu, a răspuns el nonșalant.

— Să-l refacă?

— Da, să-l mai facă o dată.

— Și până atunci de câte ori îl mai făcuseră?

Am ajuns la biroul lui, o celulă cu pereţi din sticlă care oferea vederea panoramică a întregului etaj, de la colţul cafetierei, până la încăperea fotocopiatoarelor.

— Nu știu… de două, poate de trei ori.

— Cum credeţi că ˇs-au simţit, fiind nevoiţi să facă de două sau trei ori același raport? l-am întrebat, instalându-mă într-un fotoliu din faţa biroului.

Întrebarea era tipică pentru consultanţa/instruirea socratică, îndrumând cu blândeţe calul spre apă. întrebarea mea era mult prea directă pentru puriștii instruirii nedirecţionate. Simţeam însă că acest cal suferea de o gravă deshidratare.

— Habar n-am, mi-a răspuns sincer, după care a închis ușa și ˇs-a așezat în spatele biroului.

A trebuit să-i acord jumătate de punct pentru asta. Adică pentru că se așezase fără incidente.

— Aţi spus că o luaseră razna.

El a schiţat un gest spre marea de zombi care se mișcau metodic în toate direcţiile dincolo de pereţii din sticlă ai biroului său. Aici înăuntru, cu ușa închisă, nu puteam auzi gemetele surde care făceau atât de stranie parada zombilor. Scena părea și mai bizară în absenţa coloanei sonore. I-Șeful acesta era izolat de membrii echipei sale și de realitate nu numai prin partiţii de sticlă. Cel puţin pe ei îi putea vedea cu propriii lui ochi. Era un început, o sămânţă. Am decis ˇs-o exploatez.

— Ce vă face să credeţi că ei ar avea o problemă repetând întruna aceeași sarcină? am întrebat, indicând din cap spre zombii din spatele meu.

— Uitaţi-vă la ei! Aţi zice că le-am cerut să urce 30 de etaje cu braţele pline de cărămizi.

Individului îi lipseau lui însuși câteva cărămizi de la mansardă și începea să mă facă să mă simt realmente inconfortabil. Eram totuși profesionist, așa că am inspirat profund și mi-am rotit umerii spre spate, pentru a destinde mușchii care mi se contractau permanent în piept din clipa când el ieșise din toaleta bărbaţilor. Știam că va dura destul până când liftul lui va urca 30 de etaje, așa încât m-am resemnat, m-am înarmat cu răbdare și am încercat să-mi amintesc că eram plătit pentru asta.

— Și de ce credeţi că arată ei așa? am continuat,

străduindu-mă să-l direcţionez spre al doilea număr de care avea nevoie, pentru a face adunarea.

— Cred că mai degrabă ar freca menta, a zis el.

Ratase numărul.

— Să frece menta?

— Știţi dumneavoastră…

— Știu?

— Să piardă vremea.

— Aha, am spus. Dacă ar fi lăsaţi de capul lor, membrii echipei dumneavoastră ar pierde pur și simplu vremea.

— Da, a oftat el. Ce-aș putea face?

Ai putea înceta să mai gândești ca un imbecil! N-am spus însă asta cu glas tare. Doar am gândit-o. Nu pot vorbi în numele altor instructori, consilieri și consultanţi, dar am vise îngrozitoare în care comutatorul microfonului mi se defectează într-o bună zi și rostesc cu voce tare tot ceea ce gândesc de fapt. Aceste vise seamănă bizar de mult cu visele în care sunt gol-goluţ, ceea ce, dintr-un punct de vedere, chiar sunt.

— Ce au făcut când le-aţi cerut să se oprească și să rescrie planul pe termen mediu pentru a treia sau a patra oară?

— Nu știu, a început el să se enerveze. Ce-i interogatoriul acesta?

Clienţii se irită atunci când sunt împinși la limită. Ei știu prea bine că lucrez pentru ei. Am decis totuși să insist. Le-o datoram acelor foști truditori, foști angajaţi dedicaţi, foste fiinţe umane aflate dincolo de pereţii din sticlă. Și o datoram clientului meu și corporaţiei care ne plătea pe toţi.

— Este ceva important, i-am spus.

În loc să înalţe sprâncenele înaintea comentariului dirijat, el ˟s-a aplecat spre mine și a ascultat mai atent. Ignoranţa poate avea și un aspect pozitiv.

— Nu cumva atunci când le-aţi cerut să lase orice ar fi făcut și să regândească planul pe termen mediu, lucrau la altă sarcină pe care le-o trasaseraţi mai devreme?

Evidenţiam numere la stânga și la dreapta, totuși el nu părea să fie în stare să le adune.

— Probabil, a zis lăsându-se pe spate în scaun. Ce legătură are asta?

Calul meu nu numai că ajunsese la apă, ci stătea în ea, totuși continua să refuze să bea. L-am abandonat pe Socrate și mi-am luat markerul fermecat și invizibil.

— Uitaţi cum stă treaba, am început. (îngerii mei buni non-direcţionali au început să smiorcăie, pe măsură ce am devenit tot mai direcţional. Este ca proverbul chinezesc: „Învaţă un individ să adune doi cu doi și există speranţă. Adună tu doi cu doi pentru el și va rămâne Idiot.”) Când le cereţi membrilor echipei dumneavoastră să facă ceva, sarcina respectivă devine o prioritate. Se vor apuca imediat de lucru, cu intenţia de a face o treabă bună.

Mă refeream la cei aflaţi la începutul carierei profesionale, înainte ca un șir lung de I-Șefi să le fi ˇînăbușit pasiunile și să-i fi transformat în cinici lipsiţi de speranţă.

— Când le-aţi întrerupt munca, pentru a le îndrepta eforturile spre altă sarcină, am continuat eu, aţi diminuat importanţa celei pe care o făceau deja.

— Așa, și…?

— Așa că, de fiecare dată când le cereţi să facă ceva, apoi le spuneţi să abandoneze sarcina respectivă, ei devin tot mai sceptici faţă de importanţa reală a ambelor sarcini.

— Sceptici…?

— Este precum ciobanul acela care striga „lupul”, i-am explicat în speranţa că o fabulă ar putea rezona cu el.

— De ce a strigat „lupul”?

— Problema nu este *de ce* a strigat „lupul”, am rostit printre dinţii încleștaţi. Problema este că ciobanul a strigat „lupul” când de fapt nu era niciun lup.

— Asta a fost o prostie, ˇs-a strâmbat el.

— Da! am izbucnit, abia ascunzându-mi entuziasmul faţă de posibilitatea unei revelaţii. A fost o prostie să strige „lupul” când nu exista niciun lup. Știţi de ce?

— A fost o prostie pentru că nu exista niciun lup.

— Adevărat, am încuviinţat. Puteţi aprofunda puţin ideea gândindu-vă la o problemă mai importantă pe care ar fi putut-o genera acţiunile lui?

A șovăit mult timp și și-a frecat rădăcina nasului între degete, străduindu-se din răsputeri să găsească un răspuns. Am așteptat.

— Nu știu, a oftat el în cele din urmă, și un val prelung de aer i-a ieșit din plămâni, de parcă se dezumflase un balon. Pocnind cu palmele pe tăblia biroului, parcă pentru a-și sublinia frustrarea tot mai mare, a adăugat: Asta-i o prostie.

Puteam vedea că răbdarea i se terminase. A oferi cuiva răspunsul, în loc de a-l ajuta să-l descopere singur, încalcă secole de înţelepciune chinezească, totuși eu trebuia să prind avionul.

— Atunci când ciobanul a strigat prima dată „lupul”, toţi l-au luat în serios și au venit să alunge dihania. Dar, de fapt n-a fost niciun lup. Așa încât ei au devenit sceptici. După aceea, când a apărut cu adevărat un lup și ciobanul a strigat „lupul”, nimeni nu l-a mai crezut.

— Vreţi să spuneţi că ęu strig „lupul”?

Mi-am atins vârful nasului cu un deget și l-am indicat pe el cu celălalt deget.

— Vreţi să spuneţi că atunci când le trasez oamenilor mei o sarcină, ar trebui să-i las ˚s-o termine?

Am repetat gestul. Liftul îi suia din nou, tocmai când începusem să cred că era defect.

— Dar ce voi face eu?

— Cum adică? am întrebat.

— Dacă le trasez sarcini sau îi las să-și aleagă singuri sarcinile – n-o să fie plictisitor?

— Plictisitor pentru cine?

— Pentru mine.

Tocmai când credeam că ęu eram cel care dirija discuţia m-a dus direct în inima problemei. Deși l-am creditat cu o oarecare deschidere și înţelegere, care până atunci îmi fuseseră ascunse, nu m-am oferit să-mi reduc

onorariul. Acum însă căpătase două numere pe care să le adune.

— Oho! am exclamat. Ce mai epifanie!

— Epi… ce? a întrebat el inexpresiv.

— Nu contează, am continuat. Plictiseala v-a determinat să schimbaţi vitezele pentru toţi și să le prăjiţi creierii.

— Credeţi?

— Acesta este răspunsul dumneavoastră.

— Care-i răspunsul meu?

— Dacă v-aţi fi angajat în misiunea curentă a departamentului, nu v-aţi fi plictisit și n-aţi fi ˇîntrerupt întruna ce încearcă oamenii să termine.

— „Angajat în misiunea curentă”? a repetat el. Asta ar însemna micromanagement? Am participat odată la un seminar, la care ni ˇs-a spus să nu facem micromanagementul oamenilor.

— Este puţin cam târziu pentru asta, am zis eu cu glas tare. De acord, forţam un pic lucrurile, dar m-am grăbit să continui înainte ca el să poată reacţiona: Cine citește planul pe termen mediu?

— Cred că comitetul executiv.

— A venit vreodată cineva la dumneavoastră și a solicitat o explicaţie pentru abaterile de la planul pe termen mediu?

— Nu, a răspuns el gânditor, ffecându-și bărbia. După ce sunt terminate și prezentate, planurile astea sunt puse la dosar și nu mai sunt deschise niciodată.

— Cu excepţia cazurilor când vă plictisiţi dumneavoastră?

— Da, mă gândesc că n-ar strica niște mici ajustări.

— Bun, haideţi să adunăm doi cu doi, am rostit eu imediat. Dumneavoastră știţi că planul pe termen mediu este pur și simplu inutil, iar membrii echipei știu că planul pe termen mediu este pur și simplu inutil. Cu toate acestea, le cereţi să-l refacă.

— Așa cum prezentaţi lucrurile, nu pare a fi ceva foarte inteligent.

— Exact! Asta înseamnă micromanagement în cel mai rău sens al cuvântului. Vă priviţi departamentul ca și cum ar fi un furnicar care există pentru a vă amuza.

— N-aș zice asta, a protestat el.

— Nici nu trebuie ˟s-o ziceţi, fiind[ɔ- am zis-o eu. (Abandonasem de mult principiile instruirii și eram stimulat de senzaţia de plăcere care-i încearcă pe consultanţi când se dezlănţuie.) Ce părere aţi avea dacă v-aș spune că puteţi face macromanagement, devenind un pionier al strategiei, care croiește o potecă prin jungla birocratică, astfel încât oamenii dumneavoastră să poată deveni mai productivi?

— Serios?

— Serios. Vă va amuza, ba chiar vă va provoca. Iar oamenii dumneavoastră vor reveni la viaţă și vor face lucruri uimitoare.

— Când pot începe să croiesc poteci de pionierat?

— Aţi și început deja, am spus ridicând mâna ca să batem cuba.

Clientul meu a bătut cuba, apoi a mai adăugat de la el și o ciocnire de pumn și un zâmbet.

Povestea pe care tocmai v-am relatat-o este născocită. Nu mă port așa în sesiunile de instruire, iar adevăraţii I-Șefi nu „pricep” atât de rapid. în plus, eu pierd întotdeauna avionul. Totuși, I-Șefii pot pricepe, dacă li se acordă timp suficient, călăuzire prietenoasă și încurajare. De-a lungul timpului am văzut unele schimbări radicale. La multe dintre ele am fost chiar factorul catalizator. Sunt mai frecvente însă cazurile în care I-Șefii îşi văd de treabă fără intervenţii, instruiri sau altceva, și sunt cel mai mult influenţaţi de alţi I-Șefi, situaţie în care comportamentul necorespunzător nu poate decât să se înrăutăţească, iar numărul victimelor din departamentele lor crește la dimensiuni cutremurătoare. Aici intervine procrearea Idioţilor.

PASUL 4: „TREBUIE SĂ FACEM INVENTARUL PROPRIULUI

NOSTRU COMPORTAMENT IDIOT”.

În faţa acestui lucru mă simt umil, iar mușchii empatiei mi se umflă de parcă aș fi campion mondial la culturism. Când apelez la toate fărâmele de creativitate și influenţă pe care le posed pentru a-l învăţa pe un amărât de I-Șef cum să adune doi cu doi, trebuie să nu uit de unde provin eu însumi și cât de greu a fost drumul pentru mine. Așa cum am spus la începutul capitolului, izbucnirea într-un acces de furie perfect justificabilă ne face uneori să ne simţim bine, chiar dacă știm că nu este corect. Parafrazându-l pe Sigmund Freud, uneori un Idiot este pur și simplu un Idiot.

Pe lângă întrebarea de unde au venit Idioţii, dacă doriţi cu adevărat să lucraţi cu succes pentru un Idiot, este important să înţelegeţi cum ajung Idioţii în poziţii de conducere. Tot așa cum Idioţii nu pornesc la drum cu intenţia de a ajunge Idioţi, nici majoritatea Șefilor Idioţi nu pornesc la drum cu intenţia de a ajunge șefi. De aceea, este important să nu confundăm I-Șefii cu Șefii Dumnezeu, Machiavelici, Masochiști, Sadici, Paranoici, Șovăielnici, Nepregătiţi, Amici sau chiar cu Șefii Buni.

ZGOMOTUL PUTERNIC DE SUCŢIUNE

Voi reduce toată aiureala la cel mai mic numitor comun și voi spune că Șefii Idioţi lasă un vid asemănător unei găuri negre acolo unde ar trebui să existe inteligenţă, viziune și înţelepciune. Universul natural detestă vidul și începe să „absoarbă” intens, pentru a-l umple. Dacă se întâmplă ca în momentul acela să treacă prin preajmă inteligenţa, viziunea și înţelepciunea, povestea va avea un final fericit. Dar când ˇs-a întâmplat asta ultima dată? De obicei, o idee irelevantă, lipsită de sens, haotică, este absorbită în vid și devine politica generală a companiei.

Mai întâi, un Idiot poate să devină șef din mai multe motive. El poate fi singurul candidat disponibil, pentru că toţi ceilalţi din departament ˇs-au aruncat pe fereastră sau dârdâie ascunși prin debarale. Sau poate că Idiotul a găsit o propunere pe podea, a ridicat-o și tocmai se uita la ea, când pe lângă el a trecut cineva aflat mai sus în lanţul trofic. Mahărul a crezut că era creaţia Idiotului și l-a

promovat. Uneori, Idioţii se înscriu pentru un post de șef, pentru că li se pare interesant, și dau accidental impresia că sunt competenţi suficient de mult timp pentru a obține postul. Iar când le iese la iveală adevăratul caracter, este prea târziu.

Nu v-aţi dori să puteţi vota pentru noul dumneavoastră șef? Bineînţeles că puteţi oricând vota cu picioarele, dar n-ar fi frumos dacă cineva ar întreba înainte de a-i promova pe ignoranţi? Nicio șansă! Oricum, eu privesc cu suspiciune procesul democratic. Se presupune că un post ales democratic este purificator și se iepurează singur de incompetenţă, mulţumire de sine și corupţie. în practică însă, primul punct de pe ordinea de zi a aleșilor este de a scurteircuita procesul democratic și de a-și face posturile pe atât de sigure și de lucrative pe cât sunt cele ale birocraţilor care conduc guvernul local, statal și federal. Aluzie la incompetenţă, mulţumire de sine și corupţie.

Ce înseamnă de fapt „sucţiune”.

Când un I-Șef este promovat, mai ales în apropiere de vârf, sucţiunea poate fi resimţită în toată compania. Când un I-Șef urcă o treaptă, lasă în urma lui un vid (și mai multă sucţiune). Vidul creat de Idioţi la înălţime este copiat după aceea la toate nivelurile. Este un tip de reproducere internă sistemică, automată, iar descendenţa devine tot mai anemică {u fiecare reorganizare. Iată o poveste care ar putea ajuta la ilustrarea ideii mele: matroanei unei familii bogate din Lookout Mountain, statul Tennessee, i-a fost prezentată o mireasă nouă, provenită din exteriorul clanului lor. în loc să pufnească dispreţuitor spre persoana „de rând”, matroana a salutat-o cu braţele deschise, spunând:

— Aveam nevoie de sânge proaspăt în familia noastră. Pe muntele ăsta sunt deja suficienţi idioţi gângavi.

Din păcate, Idioţii sunt Idioţi doar prin comparaţie. Numai non-Idioţii pot atrage atenţia că ei sunt, de fapt, Idioţi. De aceea indivizii care-i fac pe Idioţi să se simtă cel mai puţin ca Idioţii sunt la rândul lor tot Idioţi. Puteţi ghici

cu cine aleg Idioţii aceia să se înconjoare? Cu cât I-Șeful se află mai sus și este mai puternic, cu atât abilitatea lui de a-și completa personalul cu alţi Idioţi este mai mare. Principiul lui Peter este corect prin faptul că oamenii sunt promovaţi adesea dincolo de nivelul lor de competenţă. însă ceea ce Larry Peter a presupus că se întâmplă în continuare este de multe ori greșit; nu pentru că i-ar fi lipsit inteligenţa să evalueze corect situaţia, nici pe departe, ci fiind[ɔ- a dispărut dintre noi înainte de a putea desfășura un studiu longitudinal. Idioţii nu se opresc din ascensiunea lor ierarhică, odată ce au fost promovaţi dincolo de nivelul lor de competenţă. De când este competenţa o cerinţă necesară pentru biroul executiv? Ca director executiv, am făcut parte din topul 100 întocmit de Fortune și pot atesta personal că poziţia mi ˚s-a bazat mai degrabă pe confortul pe care l-am oferit șefului meu, decât pe inteligenţa sau competenţa mea. Incompetenţa, mai ales în domeniul motivaţiei și înţelegerii umane, poate fi un bilet la clasa întâi către biroul de director.

Unicul lucru care-i oprește pe unii I-Șefî să ajungă în vârful piramidei este un Șef Dumnezeu, Machiavelic sau Sadic, care-i poate întrece în viclenie, putere și manipulare cât timp sunt la toaletă. Tocmai când credeaţi că mai rău de atât nu se poate, arhitecţii corporatiști scapă de Idioţi, înlocuindu-i cu Șefi Dumnezeu, Machiavelici, Sadici, Masochiști, Paranoici, Nepregătiţi și Șovăielnici.

ODATĂ APRINS, FOCUL SE RĂSPÂNDEȘTE

Chiar dacă un I-Șef este creat printr-un accident sau o neînţelegere, Idioţii nu sunt promovaţi accidental. Este unul dintre aspectele cele mai neplăcute ale naturii umane care-și arată chipul hâd. Principiul care poartă numele lui Larry Peter explică doar o parte din acest fenomen. Deși creșterea capacităţii cognitive a cuiva este dificilă, persoanele promovate dincolo de nivelul lor de competenţă pot totuși să-și recunoască dilema și să ia măsuri pentru a-și spori competenţele sau cel puţin pentru a căuta asistenţă din partea cuiva mai competent. în cazul Șefilor Idioţi, există puţine dovezi că ei ar fi fost vreodată

competenţi; cu certitudine, le lipsesc caracteristicile umane de curiozitate sau reflecţie care le-ar putea oferi un indiciu că vor avea nevoie vreodată de asemenea competenţe.

Mulţi Idioţi ajung într-adevăr în poziţii de conducere din motive greșite, accidental sau în urma norocului tragerii la sorţi. Sau poate că se aflau pur și simplu în preajmă când a început sucţiunea. Ideea este că, așa cum ˇs-a întâmplat cu mine, ei ˇs-ar putea să descopere în cele din urmă că leadership înseamnă mai mult decât cred cei necunoscători. Dar, odată ce ajung acolo, nu le mai trece prin minte gândul de a proceda onorabil și de a demisiona. în loc de așa ceva, ca și omologii lor din viaţa politică, Șefii Idioţi încep să bată step cât pot de repede, iar după aceea situaţia nu face altceva decât să se deterioreze.

INSTITUŢIONALIZAREA INCOMPETENTEI

9 9

Dacă credeţi că I-Șefii simt mai numeroși decât celelalte tipuri de șefi, aveţi dreptate, mai ales în companiile mari în care procrearea Idioţilor este mai des întâlnită. Este oare de mirare că persoanele pentru care competenţa n-a contat niciodată sunt cel mai puţin ameninţate de alţi Idioţi (și că, în majoritatea timpului, se simt perfect confortabil în preajma lor)?

Există efecte atât de tip microciuperci, cât și macrociuperci. Când descoperă că nu sunt în stare să satisfacă cerinţele postului lor, Idioţii caută pe altcineva care să o facă. Ei nu doresc să renunţe la avantajele și prestigiul poziţiei lor, și acesta este punctul slab inerent din companiile ierarhice, birocratice, clasice. Poţi câştiga mai mult numai dacă promovezi. Arhitecţii luminaţi din companii nu atașează conceptul de „mai mult” la conceputul de „mai sus”. Ei găsesc căi inovatoare de a recompensa productivitatea și contribuţia fără instituţionalizarea incompetenţei.

Efectul ciupercă

Efectul microciupercă este de obicei o problemă departamentală. Un I-Șef de nivel inferior, posibil un Șef

Nepregătit, nu are bugetul sau autoritatea pentru a crea și completa posturi nejustificate și de aceea devine o bătaie de cap insuportabilă pentru membrii echipei sale. Un candidat la Principiul lui Peter promovat într-un post care-i depășește competenţele poate să nu-și dea seama că nu este calificat pentru a-i conduce pe alţii în activităţi prin care ˇs-a împleticit mai devreme, când era un simplu subordonat.

Ce se poate spune însă despre cineva cu adevărat competent care este promovat în management pe baza talentelor și abilităţilor sale? Acesta este un alt exemplu inerent de puncte slabe în companiile ierarhice, birocratice. (Vă puteţi da seama că nu-mi plac?) Pentru cineva talentat și competent, intrarea în management este unica modalitate prin care poate să câştige mai mulţi bani și să dobândească mai multă putere. Motivul pentru promovarea sa nu are însă nimic de-a face cu avantajele promovării. Pentru managerii și directorii executivi dintr-o verigă superioară în lanţul trofic, promovarea individului talentat și competent reprezintă o modalitate de generalizare a performanţei sale. Dacă este foarte priceput la ceva, îi poate face și pe alţii să fie buni în privinţa respectivă. Cel puţin așa spune logica. O astfel de logică este, pe scurt, ilogică. Conducerea oamenilor, care implică ghidarea dezvoltării lor profesionale, dar și motivarea lor, necesită un set de abilităţi foarte specializate și mentalitatea de servitor, adică ceva ce noul manager probabil că n-a avut și nici n-a dorit vreodată să aibă.

Crearea de widgeturi, scrierea de cod, vânzările de tip *cold calling și* construirea de modele financiare sunt funcţii importante. Nu-i puteţi cere unui expert în crearea de widgeturi să înceteze cu munca respectivă și să înceapă vânzări de tip *cold calling,* decât dacă sunteţi un Idiot. Doar un Idiot i-ar cere unui expert în cod să acorde asistenţă telefonică pentru clienţi. Acesta este un factor care a contribuit la criza dot-com. Nu-i veţi cere unui contabil să conducă departamentul de inginerie tehnică sau unui inginer să conducă contabilitatea – în ciuda

faptului că ambii au o gândire logică, fiind pasionaţi de calcule și extrapolări. Oricine are măcar jumătate de creier înţelege că cineva care și-a demonstrat competenţa într-un domeniu specializat și care și-a petrecut mai mult ca probabil majoritatea vieţii de adult perfecţionând-o prosperă când face ceva la care este atât de priceput.

Fără a ţine seama de simţul practic, metoda de promovare folosită cel mai des în companiile ierarhice este, din păcate, separarea indivizilor de activităţile care le plac și instalarea lor la conducerea unor persoane mai puţin talentate care să facă activităţile respective. într-o exprimare vulgară, în companiile ierarhice promovările tradiţionale le cer șefilor noi să înveţe porcii să cânte. Șeful nou-promovat, fiind o specie rară de porc cântător, nu face decât să irite porcinele banale din departament, care n-au nici dorinţa, nici intenţia de a cânta. Rezultatul net al acestei aiureli este o turmă de porci supăraţi și un fost porc cântător nemulţumit, care nu mai are ocazia de a face vocalize.

Promovarea bazată pe talent

Nu vă lăsaţi amăgiţi de tonul meu jovial și neserios. în ciuda regulilor nescrise și nerostite ale vieţii corporatiste la care mă refer cu atâta nepăsare, acestea sunt chesţiuni cu adevărat importante. Vă îndemn să fiţi parte din soluţie, indiferent cât de ridicolă ar fi problema sau cât de idioţi ar fi autorii ei. Eu trebuie să-mi reamintesc întruna, așa cum vă reamintesc și dumneavoastră acum, că este opţiunea mea de a fi victima voluntară sau învingătorul în acest proces. înarmaţi cu aceste cunoștinţe edificatoare, noi putem fi impulsul care să ajute la înscrierea bifelor în tabelul caracter/competenţe din capitolul 3. O bifa marchează locul unde efortul autentic de instruire și dezvoltare poate acoperi o mulţime de păcate.

Facilitarea creșterii și dezvoltării personale și profesionale a altora este o abilitate naturală și o dorinţă pe care o au unele persoane. Ele sunt înzestrate din fire pentru leadership, la fel cum sunt matematicienii pentru

contabilitate. Conceptului de pionierat, cel care deschide drumuri pentru a le oferi celorlalţi avantajul de a beneficia de spaţiu, resursele și oxigenul necesare pentru a activa în condiţii optime, i se potrivesc liderii-slujitori (adică Șefii Buni). Ca și omologii lor competenţi, specializaţi, ei doresc să continue să înveţe și să-și perfecţioneze abilităţile cu care sunt înzestraţi în mod natural, iar procesul de învăţare nu se oprește niciodată.

Dacă doresc cu adevărat să domine în domeniile lor de activitate, șefii companiei îşi vor aduce liderii talentaţi în poziţii de leadership și-i vor lăsa să deschidă drumul pentru creatorii foarte talentaţi de widgeturi, pentru programatori, vânzătorii prin *cold calling* și contabilii experţi. însă acest lucru se întâmplă rareori. Ca regulă generală, executivii din vârful companiei îi plasează pe creatorii de widgeturi, programatori, vânzătorii prin *cold calling* și contabilii experţi în poziţii unde să aibă responsabilitate pentru creșterea și dezvoltarea profesională a altora, în plus, o fac de obicei fără să-i pregătească pe noii lideri. Greșit, complet greșit! Creatorii de widgeturi, programatorii, vânzătorii prin *cold calling* și contabilii experţi nu mai pot face ceea ce le place. Ei sunt siliţi să aibă de-a face cu chesţiuni de motivaţie umană și cu problemele fundamentale ale traiului de zi cu zi – cu alte cuvinte, cu problemele altora. în felul acesta rămâneţi cu un grup de șefi mânioși și/sau confuzi, care nu sunt în niciun caz Idioţi. Da, lideri groaznici, dar în niciun caz Idioţi. Iar acum sunt plătiţi cu foarte mulţi bani. Ei nu vor mai coborî de acolo. Poate că doar unul dintr-un milion o va face. Majoritatea îşi vor schimba fericirea și împlinirea vocaţională pentru bani și avantaje. Sunt ţinuţi ostatici în ierarhie.

Pălăria ciupercii crește cu indivizi care sunt plătiţi bine pentru ca să nu contribuie cu nimic esenţial. Piciorul ciupercii îi conţine pe cei care trudesc din greu pentru a-i susţine pe cei din pălărie. Optzeci la sută din muncă este realizată în picior, în timp ce aceia din pălărie primesc 80% din valoarea totală a salariilor și beneficiilor. Pălăria

ciupercii se dezvoltă, deoarece non-liderii din poziţii de leadership se înconjoară de indivizi care să-i izoleze de problemele pe care oamenii le aduc zilnic la ușa lor. Pălăria ciupercii crește și pentru că Șefii Idioţi se înconjoară de indivizi care îi fac să se simtă confortabil în stupizenia lor. Data viitoare când veţi citi în *Wall Street Journal* că cineva a fost promovat în vârful unei companii mari, lăsaţi ziarul din mână și imaginaţi-vă pălăria ciupercii corporatiste care crește alături de pălăriile ciupercilor mici prin toată compania.

Atenţie, cade!

Bineînţeles, legile fizicii anunţă că piciorul ciupercii poate susţine numai o anumită greutate înainte să cedeze și să se răstoarne complet. Toţi am văzut că pot fi create companii care să exploateze schimbările din tehnologie sau din reglementările guvernamentale. Dacă au încăput pe mâini nepotrivite, aceste companii sunt clădite, aduse la prosperitate, ba chiar omagiate, dar în tot acest timp sunt complet extorcate de directorii din vârful ierarhiei. Mulţi directori de top și administratori publici au licenţă de a fura, tot așa cum James Bond are licenţă de a ucide. După ce conţinutul acestor companii este transferat în conturile bancare ale directorilor și păstăile goale sunt suflate în vânt, publicul scandalizat cere să se aplice justiţia. Prea târziu! Calul a dispărut deja din grajd. Truda dedicată a eroilor neslăviţi din piciorul ciupercii menţine totul. Ei se străduiesc să susţină toată greutatea, însă pălăria ciupercii poate crește prea mare chiar și pentru oamenii cei mai truditori. Câte ciuperci corporatiste aţi văzut răsturnându-se în decursul vieţii dumneavoastră? Dar în ultimii 10 ani? Așa cum spune vechiul proverb chinezesc „Dacă nu schimbi direcţia, vei ajunge în locul spre care te-ndrepţi”.

OAMENII POTRIVIŢI, MOTIVELE POTRIVITE, LUCRURILE POTRIVITE

Deși I-Șefii sunt inevitabili, ei nu trebuie să fie letali. Dacă lucraţi pentru unul dintre ei, încercaţi să-i înţelegeţi defectele și să-l faceţi să se simtă mai puţin ameninţat. Puteţi chiar să încetiniţi creșterea populaţiei de Idioţi.

Cândva credeam că singurul loc în care pălăria ciupercii poate crește la nesfârșit este aparatul guvernamental, unde soluţia este continuarea măririi piciorului. Sectorul public nu trebuie să aducă profit și nici nu trebuie să ofere bunuri și servicii competitive. Se pare totuși că am ajuns la limita dincolo de care nici guvernul nu mai poate susţine cheltuielile scăpate de sub control. în Washington și pe Wall Street, legiuitorii conservatori au petrecut primăvara și vara anului 2011 încercând să micșoreze cardurile de credit ale guvernului federal și astfel au prăbușit pieţele, și la propriu și la figurat, dovedind că mărimea pălăriei și piciorului ciupercii este una limitată chiar și pentru cei care tipăresc banii. Se pare că toţi, până și șefii din sectorul privat și legiuitorii din sectorul public, sunt oameni în cele din urmă – și nu fără lipsuri. Managementul de calitate al șefului începe prin acceptarea lipsurilor sale ca parte integrantă din umanitatea lui.

În alte state din lume, practic toţi fac parte din piciorul ciupercii. într-un astfel de caz este recomandabil să facem parte din clasa politică sau socială care ocupă pălăria. Când întregul sector privat este absorbit de picior, așa cum ˟s-a întâmplat în fosta Uniune Sovietică, pălăria se micșorează. Un picior enorm, o pălărie minusculă. Până la urmă, piciorul nu-și mai poate susţine propria greutate și se prăbușește. Experimentul sovietic n-a durat tot secolul al XX-lea. Când Mama Natură crește o ciupercă, piciorul este întotdeauna în proporţie potrivită cu pălăria.

Dacă citiţi cartea aceasta, mai mult ca sigur faceţi parte din piciorul ciupercii, nu din pălărie. îmi scot pălăria în faţa dumneavoastră. Fiţi puternic, dar în același timp inteligent. Nici chiar cel mai puternic picior nu poate susţine pălăria unei ciuperci care a crescut prea mare și prea grea. Activitatea inteligentă ajută la reducerea mărimii pălăriei. Dacă nu-i posibil ˟s-o reduceţi, puteţi spera să-i încetiniţi creșterea până ieșiţi de sub ea.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 4: „TREBUIE SĂ FACEM INVENTARUL PROPRIULUI NOSTRU COMPORTAMENT IDIOT”.

Parcurgeţi pasul 4. Actualizaţi-vă permanent inventarul motivaţiilor și metodelor. Nu acţionaţi din motive greșite, așa cum am procedat eu. Dacă aţi făcut-o, schimbaţi-vă priorităţile și abordarea. Continuând să mergeţi pe același drum nu veţi face decât să vă irosiţi timpul și să vă atrageţi o turmă de dușmani. Retrageţi-vă un pas și examinaţi-vă compania. Veţi vedea „cum” și „de ce” au ajuns l-Șefii aceia acolo unde sunt acum. Priviţi lucrurile mai puţin inteligente pe care le-aţi făcut pe parcurs. Toţi facem parte din lumea Idioţilor – atâta doar că unii joacă roluri mai importante decât alţii.

Faceţi rost de organigramele corporatiste pentru ultimele trei-patru (preferabil cinci sau șase) reorganizări majore. Fixaţi-le pe perete, apoi luaţi piuneze și aţă colorată pentru a urmări progresul unor directori executivi. Cine urcă, cine ˟s-a împotmolit, cine coboară sau dispare? Cine ˟s-a înconjurat cu lingușitori, pentru a se izola împotriva problemelor pe care nivelul executiv nu le poate aborda? Observaţi vreun șablon? Unde vă găsiţi dumneavoastră în tabloul general? Cum se compară traiectoria carierei dumneavoastră cu cea a unora dintre personajele mai dezagreabile de pe organigrame? Este posibil să aveţi un punct nevralgic în privinţa timpului pe care Idiotul dumneavoastră Interior îl petrece la volan? Ar fi mai bine să recunoaşteţi pur și simplu că Idiotul Interior acţionează susţinut pentru a vă sabota cariera sau pentru a forma alianţe imorale, despre care nu doriţi să le spuneţi copiilor dumneavoastră, doar pentru ca să puteţi conduce un Lexus în loc de o Toyota.

Poate că Idiotul dumneavoastră Interior a pornit într-o cruciadă de eliminare a tuturor Idioţilor de pe faţa planetei, fără ca mai întâi să fi ˟învăţat și să fi aplicat tactul și decenţa. Dacă Idiotul dumneavoastră Interior îi sperie pe Idioţii aflaţi deasupra dumneavoastră în ierarhia companiei, indiferent cât de bine intenţionate v-ar fi motivele, v-aţi băgat singur capul în laţ. Când se aude sunetul sucţiunii, sunteţi absorbit în sus pe scara ierarhică a companiei, alunecaţi înapoi, sau staţi pe loc în timp ce

Idioţii urcă pe lângă dumneavoastră?

Idioţii vor procrea mereu mai mulţi Idioţi. înţelegând dinamica agregării și procrcării lor, puteţi întrerupe ciclul atunci când ajungeţi în vârf. Fiţi răbdător și încurajaţi-vă l-Șeful. V-ar plăcea să fiţi absorbit într-un aspirator corporativ? Studiaţi graficele pe care le-aţi creat din organigramele corporatiste anuale și notaţi tendinţele. Ele vor releva ce (sau cine) îi face să se simtă confortabil pe mahării din companie. încercaţi să discerneţi dacă coeficientul ignoranţei dumneavoastră, fie el mare sau modest, contribuie la dezvoltarea carierei, vă blochează dezvoltarea carierei sau vă trimite în picaj.

Întocmiţi inventarul personal în contextul companiei. începeţi prin a determina ce rol, conștient și subconștient, jucaţi în schema generală a lucrurilor. Când adevăratul Idiot se ridică în picioare, speraţi că nu sunteţi dumneavoastră. în loc să participaţi la procrearea Idioţilor, instituiţi măsuri prohibitive împotriva lor.

Surghiunirea talentului

Rezoluţia Congresului care propunea un sistem de avertizare din timp împotriva prezenţei Idioţilor în rândul populaţiei generale a fost respinsă în comisia de validare ca fiind incorectă politic. Asta îmi dă de gândit. Singurii care obiectează împotriva emiterii unor alerte anti-Idioţi sunt Idioţii, pentru că ei nu se consideră o ameninţare la adresa eficienţei operaţionale la locul de muncă sau a sănătăţii și bunăstării psihologice a membrilor echipei lor. Pe de altă parte, însă, mulţi Idioţi consideră uneori competenţa ca fiind o ameninţare la adresa sănătăţii și bunăstării lor psihologice. Idioţii îi percep adesea pe oamenii competenţi și talentaţi ca pe niște ameninţări – nu pentru că ar avea ceva împotriva realizărilor altora în general, ci pentru că șefii lor ˟s-ar putea aștepta din partea *lor* să realizeze ceva. Machiavelicii sunt îndeajuns de șireţi pentru a-și revendica realizările dumneavoastră și a le prezenta superiorilor din ierarhia companiei ca fiind ale lor. Idioţii ar prefera pur și simplu să elimine complet talentul.

În logica strâmbă a I-Șefului dumneavoastră, dacă nimeni nu face nimic valoros, nici de la el nu se așteaptă nimeni să realizeze ceva valoros. Dacă în vecinătatea imediată nu există persoane talentate, se îmbunătăţesc considerabil șansele lui de a nu fi remarcat de radarul managementului superior. Prin urmare, cea mai bună modalitate de a vă asigura că nimeni din departamentul dumneavoastră nu demonstrează talent este de a-l surghiuni complet.

Amintiţi-vă principiile de la baza procrcării Idioţilor din capitolul 4:

Idiotul este promovat peste nivelul lui de competenţă.

□ Idiotul preferă să nu-i spună partenerului de viaţă că va trebui să returneze creșterea salarială, opţiunea de cumpărare de pachete de acţiuni, vacanţa suplimentară, Lexusul din pachetul de beneficii, locul de parcare de lângă clădire și biroul de șef.

□ Idiotul preferă să nu-și recunoască public defectele (dacă este măcar conștient de defectele sale); prin urmare, nu se pune problema de a căuta să se instruiască sau să înveţe și să se dezvolte.

□ Idiotul începe să angajeze lingușitori, formând astfel un cocon protector în jurul noii poziţii a Șefului Idiot.

□ Lingușitorii irosesc spaţiu și salarii, care ar reveni altfel angajaţilor talentaţi.

□ Toate energiile și resursele Idiotului (în majoritate, resursele companiei) sunt dedicate protejării micului secret murdar al Șefului Idiot.

□ Coconul protector deviază problemele pe care Șeful Idiot este incapabil să le abordeze.

□ Șeful Idiot arată ca un geniu.

□ Dacă o problemă străpunge perimetrul defensiv al Șefului Idiot (coconul) și el face o greșeală de proporţii, care înseamnă o pierdere de milioane pentru companie, Șeful Idiot începe să concedieze lingușitori din staulul imediat accesibil al mieilor de sacrificiu.

□ Șeful Idiot dă impresia că este hotărât și puternic.

□ Mahării Idioţi care l-au angajat și/sau promovat pe

Șeful Idiot îl avansează și-i măresc salariul.
□ Este angajată o firmă de căutare a directorilor executivi pentru a găsi un nou Șef Idiot care să-l înlocuiască pe cel recent promovat.

PASUL 5 PENTRU IDIOŢI ÎN PERIOADA DE RECUPERARE: „RECUNOSC ÎN FAŢA PUTERII SUPERIOARE, ÎN FAŢA MEA ȘI A ALTORA NATURA EXACTĂ A GREȘELILOR MELE”.

Încep să înţeleg motivul pentru care programele compuse din 12 pași au o asemenea rată de succes. Ele nu vă lasă să scăpaţi așa ușor. Refuzul nu intră în discuţie pentru practicanţii lor. Se pare însă că tot ce am făcut până acum a fost să-mi mărturisesc stupizenia în faţa dumneavoastră și a Puterii mele Superioare – care știe deja ce voi spune înainte de a o spune, așa că de ce m-aș mai sinchisi să mărturisesc? Am însă greutăţi cu partea de autorecunoaştere. Orgoliul meu ignoră faptul că am stat de ambele părţi ale biroului Idiotului. Am fost Șef Idiot, iar în prezent mai joc uneori rolul angajatului Idiot. în ciuda investiţiilor pe care le-am făcut în propria mea recuperare, Idiotul meu Interior este bine sănătos.

Încep să-mi dau seama că atunci când frustrarea îmi clocotește și dă pe dinafară și mă revolt împotriva Idioţilor din univers, nu accept în întregime propria mea ignoranţă trecută, prezentă sau viitoare. Așa cum se spune în programul AA, „Dacă o poţi admite, există speranţe”. Este mai ușor să recunoaştem la alţii problemele pe care le avem noi înșine. în calitate de angajat, am simţit adesea că talentele și abilităţile mi-au fost trecute cu vederea sau ignorate. Că I-Șef aflat în perioada de prerecuperare, sunt sigur că cu însumi trebuie să fi trecut cu vederea sau să fi ignorat mai multe talente decât am oferit vreodată. Dacă bănuiţi că șeful nu vă recunoaşte talentul, amintiţi-vă că mulţi Idioţi nu l-ar recunoaşte nici dacă i-ar mușca de călcâi. Surghiunirea talentului este o practică uzuală și perfidă, mai ales printre Șefii Dumnezeu și Paranoici.

Surghiunirea talentului înseamnă o lovitură pentru orice companie; poate costa mult companiile, deoarece

înseamnă pierderea eficienţei, eficacităţii, productivităţii și profitabilităţii. Niciunul din acești parametri nu înseamnă însă mare lucru pentru Șefii Dumnezeu, Paranoici și Idioţi care simt o durere în călcâi. Ei văd în talent o amenințare la adresa controlului lor și a atingerii obiectivelor lor. Pentru Paranoici, amenințarea se scrie cu „A”. Dintr-un motiv necunoscut, acești șefi n-au constituţia de fier a Machiavelicilor, care vă lasă să trudiţi din răsputeri și să vă exploataţi la maximum talentul… doar pentru ca șeful să vă fure gloria.

POCNIREAÂN CAP

Oricât de greu ne-ar veni ˇs-o credem câteodată, șefii sunt fiinţe umane. Comportamentul lor uneori exasperant v-ar putea face să credeţi că pe undeva există un medic diabolic care-i programează și-i expediază prin curierat rapid companiilor din toată ţara. A lupta împotriva naturii esenţiale a șefului dumneavoastră sau a crede că o puteţi schimba este ca și cum aţi crede că puteţi schimba natura umană în sine. Cu toate acestea, mulţi merg zilnic la serviciu, spunându-și că vor putea înfrunta talazurile idioţeniei fără să se înece.

Le sugerez acestor suflete curajoase, încăpăţânate și (trebuie ˇs-o spun) prezumţioase să se oprească la vreo 15 metri de intrarea în clădirea unde lucrează, să roage un coleg să ţină ușa deschisă, să pornească în fugă, să atingă viteza maximă, să lase bărbia în piept și să se izbească [u toată forţa cu capul de canatul ușii. După ce vă veţi recăpăta cunoștinţa, intraţi și bucuraţi-vă de restul zilei. Urmaţi rutina aceasta zi de zi vreme de șase luni și ˇs-ar putea să avariaţi ușa într-atât, încât să fie necesară înlocuirea ei. Sugerez asta, deoarece este o acţiune la fel de logică precum încercarea de a schimba pe cineva, mai ales pe șeful dumneavoastră. Și chiar dacă aţi reuși ˇs-o faceţi, ei îl vor îndepărta pur și simplu și vor despacheta alt Șef Idiot primit de la medicul diabolic. Vor reuși întotdeauna să producă altă ușă sau alt șef. Dar de câte ori veţi putea să vă recăpătaţi cunoștinţa înainte să v-o pierdeţi definitiv? Resentimentele faţă de incorectitudinea

de la locul de muncă vă fac mai mult rău dumneavoastră decât lor. Până veţi termina cartea aceasta, ˝s-ar putea să vă reamintesc de 100 de ori cât de veninoase sunt resentimentele, deoarece am avut nevoie de 1.000 de impacturi cu ușa până să încep măcar să admit conceptul.

Nu spun că nu puteţi influenţa o schimbare în șeful dumneavoastră. El ar putea face progrese, dar numai după ce le veţi face dumneavoastră. Văd asta petrecându-se permanent. Instruirea contează cu adevărat, dincolo de clientul instruit, dar nu acesta este motivul pentru care să recurgeţi la ea. Trebuie să vă dedicaţi cu adevărat îmbunătăţirii performanţelor personale, atitudinii și expresiei. Atunci o veţi duce mai bine – mult mai bine –, indiferent dacă șeful vă urmează sau nu exemplul. Pot simţi încă de aici cum vă clocotește sângele în cap. Doriţi să vă bucuraţi însă de pace și liniște. Doriţi tihnă. Dacă vă așteptaţi ca șeful să vi le ofere prin schimbarea sa, pregătiţi-vă de un eșec. Așa cum spunem noi miercuri seara în subsolul bisericii: „Așteptarea nu este decât o aversiune care așteaptă să se împlinească”. Nu vă legaţi speranţele de posibilitatea ca șeful să se schimbe. Păstraţi-vă așteptările pentru dumneavoastră.

COMUNICAŢI PENTRU FERICIREA DUMNEAVOASTRĂ

Nu vă puteţi aștepta ca șefii răi să se schimbe, dar puteţi schimba felul în care îi abordaţi și lucraţi cu ei, ceea ce poate schimba ce simţiţi despre dumneavoastră, despre ei și despre viaţă în general. Dacă vă informaţi în mod voit și regulat I-Șeful despre ce faceţi, se va simţi mai puţin ameninţat. Asta înseamnă premeditarea întâlnirilor „întâmplătoare” cu el pe coridor, sau la dozatorul de apă, sau intrarea „întâmplătoare” după el la toaletă. Exact – sugerez biopauze strategice. în cazul femeilor care lucrează pentru șefi bărbaţi și invers, opţiunile sunt mai limitate, deși ele pot transmite informaţii secretarelor în sacralitatea toaletei pentru femei. Oricum, adesea este mai eficient să vă faceţi propagandă prin intermediul secretarei decât ˝s-o faceţi direct șefului.

Nu exageraţi însă în această privinţă. Combinaţi mijloacele de transmitere. Oferiţi microrapoarte despre activitatea dumneavoastră cu ocazia întâlnirilor personale. Trimiteţi ocazional e-mailuri. înmânaţi-i personal un raport. Fiţi însă chirurgical de precis în privinţa momentelor când o faceţi. Nu vă aruncaţi raportul peste un maldăr uriaș de documente pe care șeful dumneavoastră detestă oricum să le citească. Nu vă adăugaţi e-mailul unei căsuţe îmbox care dă deja pe dinafară. Urmăriţi când șeful este plictisit și trimiteţi-i una dintre misivele dumneavoastră, amuzante, dar în același timp informative. Nu respingeţi această posibilitate, considerând-o satiră pură. Menţinerea confortului oamenilor este secretul unor relaţii fericite și sănătoase. Luaţi în calcul alternativa. Dacă, din ură și resentimente, doriţi să fiţi un izvor de suferinţe pentru șef, nu uitaţi să rugaţi un coleg să vă ţină ușa deschisă mâine dimineaţă când vă apropiaţi de clădire. Indiferent care ar fi conţinutul comunicărilor verbale, nonverbale sau scrise, rezultatul net este crearea impresiei că operaţi în interiorul zonei de confort a șefului, ba chiar că-l protejaţi de ameninţări nedorite.

Utilizaţi un limbaj care să-i permită I-Șefului să-și însușească măcar o parte, dacă nu tot meritul atunci când raportaţi progrese și realizări. Știu că nu le merită, însă aplicaţi planul acesta pentru a vă aduce mai multă fericire în viaţa personală, așa încât alungaţi amărăciunea și resentimentele. Ele vă fac mai mult rău dumneavoastră decât oricărei alte persoane. în corespondenţă, folosiţi exprimări de forma „Așa cum aţi sugerat...”, „Așa cum am discutat la ședinţă...” sau „Când am studiat sarcina pe care mi-aţi trasat-o, au apărut câteva opţiuni...”. Strângeţi din dinţi și continuaţi prin: „Ideea dumneavoastră a funcţionat realmente bine”. Dacă nu vă înecaţi cu cuvintele acelea, veţi avea parte imediat de o îmbunătăţire n atmosferei din birou. Norii se vor ridica și soarele va străluci. Chiar dacă nu veţi dori ˟s-o recunoaşteţi, vă veţi simţi cu adevărat mai bine. La fel și I-Șeful. Principiul este simpla teorie a

substituirii: nu puteţi nutri resentimente când vă concentraţi să complimentaţi pe altcineva. Ele se vor disipa ca gazele toxice și urât mirositoare care sunt.

Comunicaţi cu prudenţă

Nu fiţi atât de evident, încât I-Șeful și colegii să vă perceapă ca pe un lingușitor. Dacă oamenii vă vor considera totuși un lingușitor, răspundeţi simplu: „Nu vreau să lucrez într-o atmosferă de conflicte permanente. Viaţa este și așa prea scurtă. Eu sunt cu totul de acord să-mi implic și să-mi informez șeful dacă asta îmi aduce liniște”. Sau nu răspundeţi nimic și oferiţi-vă doar să ţineţi ușa deschisă mâine dimineaţă pentru colegii ofensaţi.

De asemenea, ţineţi minte că informarea și implicarea șefului transferă, de multe ori, controlul în mâinile dumneavoastră. în era electronică, informaţia este similară cu banii din bancă. I-Șefii îi înnebunesc pe subalterni prin versiunile a treia și a patra a unor planuri și rapoarte lipsite de sens, fiind[ɔ- ei (șefii) se plictisesc și se gândesc că ar trebui să facă ceva. Menţinându-vă I-Șeful informat și puţin flatat, scăpaţi de Idiotul din spinare. Nu merită? în plus, oferindu-i I-Șefului un scenariu cu care să-și impresioneze propriul șef (I-Șef-plus-l) la următoarea ședinţă importantă, vă puteţi promova propriile planuri. Subtil, dar eficient.

Tehnicile de comunicare sunt eficiente cu Șefii Idioţi, Buni, Dumnezeu, Amici, Nepregătiţi și posibil Paranoici și Șovăielnici, unde măgulirile pot câștiga bile albe. Machiavelicii sunt cu totul altă specie. Și nu încercaţi să vă asiguraţi liniștea comunicând cu un Șef Sadic, Masochist sau Machiavelic, după care să-mi trimiteţi cu singura mână care v-a mai rămas o scrisoare ţâfnoasă în care să susţineţi că nu v-am prevenit.

Petrec mult timp explicându-le unor angajaţi maltrataţi și învineţiţi din diverse companii despre necesitatea de a evita atacurile aparent neprovocate, insultele și în general abuzurile din partea unor colegi și șefi de-ai lor. Ceea ce dumneavoastră vi se pare neprovocat poate părea justificat în mintea sucită a altora. Dacă vă

aflaţi în competiţie directă cu cineva, este evident și de înţeles că orice lucru bun pe care-l veţi face va ameninţa șansele de câştig ale celuilalt. însă simplul fapt că nu sunteţi în competiţie cu altcineva – de exemplu, cu șeful dumneavoastră – nu înseamnă că respectivul nu se va simţi ameninţat.

Nu uitaţi niciodată: competenţa dumneavoastră este văzută ca o ameninţare de cei mai puţin competenţi sau care ˇs-au convins singuri că orice lucru pozitiv pentru dumneavoastră este negativ pentru ei. în pasul acesta, al cincilea, mărturisesc că nu acord suficientă atenţie ameninţării pe care competenţa mea o poate prezenta pentru alţii, dar asta ar trebui să fie treaba mea, nu a altora. Dacă mă las orbit de cineva care-mi detestă competenţa, cine-i Idiotul? Este mai greu de înţeles, dacă nu vă simţiţi ameninţat de competenţa altora. însă pentru cei care trăiesc într-o lume mutual exclusivă și invers proporţională, faptul că respiraţi înseamnă că vă folosiţi de oxigenul lor. Dacă nu aveţi o fobie de competenţă înseamnă că nu ţineţi garda sus, așa cum ar trebui.

Sunteţi vulnerabil la un dos de palmă când vă așteptaţi mai puţin. încasarea din plin a unui pumn într-un moment neașteptat vă poate scoate realmente din circulaţie pentru un timp. Trebuie să fiţi conștient că dorinţa dumneavoastră firească de a face lucrurile bine și de a contribui cu talentele și abilităţile dumneavoastră unice la realizarea obiectivelor companiei vă va face probabil să vă simţiţi ca și cum tocmai v-aţi fi izbit cu capul, în plină viteză, de canatul unei uși deschise. Ca să parafrazez alt proverb chinezesc: „Dacă înţelegi – lucrurile sunt așa cum sunt. Dacă nu înţelegi – lucrurile sunt așa cum sunt”. Pentru Idioţii în recuperare, proverbul se referă la lucrurile pe care nu le putem schimba. De ce să suferiţi de insomnii, să încărunţiţi ori să vă pocnească aorta pentru niște lucruri pe care oricum nu le puteţi schimba?

MANAGEMENTUL DE TIP SHAMU

Șefii Machiavelici nu sunt Idioţi, ci dimpotrivă, se numără printre cei mai șireţi indivizi. Este posibil ca

Machiavelicii pe care i-am cunoscut să se fi simţit ameninţaţi de competenţa mea, deoarece considerau că toţi se gândesc la cuceriri și competiţie ca ei și că toţi încearcă să ajungă în vârful piramidei. Machiavelicii nu au încredere în nimeni, dar au puterea de a se răzbuna doar asupra celor aflaţi dedesubtul lor în lanţul trofic. Ken Blanchard are și o posibilă explicaţie.

În conferinţele sale, Ken descrie uneori modificarea comportamentului la animale; de pildă, al balenei ucigașe Shamu din parcul tematic Sea World. El povestește cum dresorii de la Sea World încep fiecare ședinţă de lucru sărind pur și simplu în apă și înotând cu Shamu, jucându-se și zbenguindu-se așa cum vrea balena. Ken atrage atenţia că oamenii seamănă adesea cu animalele, în sensul că trebuie să primească în permanenţă asigurări că nu-i veţi răni; abia după aceea vor renunţa la atitudinea defensivă și vor începe să aibă încredere în dumneavoastră. Deși puteţi câștiga încrederea multora printr-un comportament neamenințător pe care-l afișaţi consecvent de-a lungul timpului, unii nu vor avea niciodată încredere în dumneavoastră. Dacă motivele lor nu sunt nevinovate, vor crede probabil că nici motivele dumneavoastră nu sunt nevinovate.

Chiar dacă nu constituie o ameninţare făţișă, competenţa îi va îmbolnăvi pe unii incompetenţi. I-Șefii nu trebuie să știe ce cauzează greaţa pentru a înţelege că ei sunt greţoși. Important este să vă împachetaţi competenţa astfel încât să fie în beneficiul dumneavoastră și să nu-l amenințe – sau să-l îngreţoșeze – pe șeful sensibil la competenţă. Mâine dimineaţă, când vă veţi vedea șeful, spuneţi-i în gând: *Bună dimineaţa, balenă mare! Mergem să înotăm?*

ESTE O LUME CRUDĂ

Mi-ar plăcea să cred că competenţa la locul de muncă este, de obicei, răsplătită, însă experienţa și observaţiile mele au arătat altceva. Dacă aţi fost recompensat la serviciu pentru talent și competenţă, înseamnă că sunteţi binecuvântat cu un șef raţional. Fiţi

recunoscător și susţineţi cu entuziasm orice cultură care recunoaşte și răsplătește excelenţa. Pe de altă parte, nu puteţi câştiga nimic din frustrări și izbitul cu capul în pereţi la fiecare pedepsire a competenţei. Pedeapsa pentru comportament competent nu face întotdeauna parte dintr-o conspiraţie. Uneori, șefii pur și simplu nu știu să facă altceva.

Competenţa este mai des ignorată decât pedepsită făţiș, întrucât Șefii Idioţi nu deţin niciun fel de competenţă, nu se poate aștepta din partea lor ˇs-o recunoască la angajaţi. Până la urmă, cu competenţa nu obţineţi nimic de la Șefii Idioţi, decât poate alungarea din cercul lor interior, deoarece îi face să se simtă inconfortabil. Aceasta este rădăcina pedepsirii sau neglijării bazate pe competenţă – faptul că-i face pe unii să se simtă inconfortabil.

COMPETENŢĂ, CREATIVITATE ȘI SCHIMBARE

Adevărata competenţă este însoţită de obicei de creativitate. Competenţa și creativitatea sunt concepte străine pentru majoritatea Idioţilor. Pentru I-Șefi, există șabloane fixe și rigide după care acţionează, care nu se bazează decât pe felul în care au învăţat ei să acţioneze. Când nu sunteţi sigur pe dumneavoastră, rigiditatea poate oferi confort. în mod similar, schimbarea și incertitudinea sunt precum kriptonita pentru Idioţi. Indivizii rigizi evită schimbarea, deoarece n-o înţeleg și de aceea se tem de ea. Adevărata competenţă îmbrăţișează schimbarea și se opune rigidităţii. Mulţi oameni caută rigiditatea în vieţile lor ca substitut al competenţei. Este suficient să le asiguraţi un cadru de muncă în care să lucreze și un set strict de reguli, și vor lucra cu încredere. Data viitoare când I-Șeful vă explică ceva, spunând „Pentru că așa facem noi lucrurile aici”, să știţi că vorbește serios. îi place realmente să aibă politici și proceduri fixe la care să recurgă, indiferent dacă par sau nu adecvate.

Siguranţa care emană din structură este de fapt o fază de dezvoltare a copilăriei. Probabil că vă mai amintiţi când mama vă spunea „Pentru că așa zic eu”... și era suficient. Foloseaţi expresia aceea, ușor modificată, asupra

unui frate mai mic, căruia îi spuneaţi „Pentru că așa a zis mama” și vă așteptaţi să fie suficient. Cum v-aţi simţit prima dată când v-aţi văzut mama sau tatăl făcând ceva total necaracteristic pentru comportamentul la care vă așteptaţi din partea lor? Pun prinsoare că v-aţi cutremurat. Dezvoltarea I-Șefilor se oprește frecvent în acea etapă a copilăriei în care lucrurile se fac așa cum se fac, pentru că așa se fac ele. Ei găsesc siguranţă nu în competenţa pe care n-o au, ci în manualul de reguli. Adevărata competenţă și creativitate pot fi ele însele recompense. Pentru persoanele creative și competente, schimbarea este o provocare salutată și adesea stimulativă.

Dezvoltarea călușurilor

Precum balena Shamu, facem în mod deliberat lucrurile care ne asigură confort și le evităm în mod deliberat pe cele care ne aduc disconfort. Așa se formează cercurile concentrice ale coconului în jurul incompetenţei în timpul procrcării Idiotului. Aceste straturi protectoare îi izolează pe șefii incompetenţi de posibilul disconfort, dar îndepărtează de asemenea tot mai mult competenţa de epicentrul luării deciziilor în companii. Uneori, cercurile concentrice de incompetenţă sunt formate cu intenţie, alteori fără intenţie. Cu fiecare I-Șef nou și personalul izolator pe care-l adună în jurul său, se mai formează un cerc. în activitatea mea profesională au existat momente dureroase când am descoperit că eram unul dintre cei împotriva cărora se izola șeful meu.

Marele Bill, așa cum îi voi spune în continuare, a fost un șef care trebuia izolat împotriva mea, tui fost partener de afaceri. Era acţionarul majoritar și de aceea partea mai puternică a diadei. Marele Bill era un om de afaceri puternic, mai vârstnic decât mine, cu foarte mult capital (de aceea era acţionarul majoritar). M-am gândit că aș fi avut ce învăţa de la el, și într-adevăr așa ˇs-a și întâmplat. Bill a fost mentorul cel mai bun și mentorul cel mai rău. De la el am învăţat despre afaceri mai mult decât de la orice altă persoană din viaţa mea. Am învăţat principii importante pentru funcţionarea cu succes a unei firme. Am

învăţat că dacă producerea unui obiect costă X, trebuie să-l vinzi cu minimum 3 X pentru a acoperi costurile ascunse și a păstra speranţa de a face profit.

Am învăţat de asemenea cum să-i torturez pe oameni. Marele Bill credea în managementul prin intimidare. îi spun „Marele”, nu pentru că ar fi fost înalt și voinic, ci pentru că avea o prezenţă masivă. Destul de repede a devenit clar felul cum îşi câştigase averea în industria construcţiilor. Când mai mulţi contractori se adună pe un șantier (Marele Bill ˇs-a ocupat de zgârie-nori, hoteluri mari, spitale și clădiri de universităţi), trebuie luate decizii privind modificările inevitabile ale planurilor originale, modalităţile de procedură în cazul divergenţelor și cui aparţine greșeala. Disputele și conflictele inevitabile trebuie soluţionate rapid. în domeniul construcţiilor, negocierile de pe șantier nu se desfășoară ca niște procese judiciare sau ședinţe de mediere, ci mai degrabă ca niște încăierări pe străduţe dosnice.

Bill îi putea domina pe toţi în „încăierările” acelea. Imaginaţi-vă că era atât de beligerant, încât îi determina pe contractorii din construcţii, bărbaţii aceia care conduc SUV-uri mari și monster truck-uri, să ridice braţele exasperaţi și să plece, exclamând: „Fă cum vrei!” Am văzut întâmplându-se asta de multe ori; după aceea îi plăcea să bea un păhărel și să jubileze. Eu detest conflictele, așa încât relaţia mea cu cineva care a făcut avere din economia de conflict a fost încordată din capul locului.

Cultura industriei editoriale în care funcţiona parteneriatul nostru era și continuă să fie foarte diferită de cea a industriei construcţiilor. Editurile au o pretenţie de rafinament pe care Bill n-a încercat nici măcar ˇs-o înţeleagă sau ˇs-o onoreze. Din fericire, „fătălăii” din lumea editorială îi stârneau repulsie și ˇs-a ţinut departe de negocierile pentru drepturi de proprietate intelectuală și orice i-ar fi putut păta reputaţia de afacerist dur, lăsându-le pe toate în seama mea. Ca partener senior, avea un birou în clădirea noastră, dar, în general, opera din birourile firmei de construcţii și din Mercedesul lui. Apărea

de câteva ori pe săptămână la editură, pentru a ne verifica și/sau amuza. Nu știam niciodată în ce dispoziţie va fi la vizita următoare. Alterna între intimidarea făţișă și cea ascunsă. într-o zi putea să tune și să fulgere pentru că în toate birourile existau cutii cu batiste igienice, iar el nu intenţiona câtuși de puţin să plătească suflatul nasurilor. în alte zile apărea vesel și-i saluta pe toţi cu un zâmbet larg.

— Salut, mână spartă! îi spunea artistului nostru grafic.

— Când aveţi de gând să-n[ˇepeţi să munciţi și să numi mai furaţi banii? chicotea către cei care asudau în depozit.

Avea un simţ extraordinar al umorului.

Deși angajaţii noștri n-au votat niciodată, sunt convins că ar fi preferat abordarea „pescăruș". Managementul de tip pescăruș, așa cum îl descrie Ken Blanchard, se referă la managerul care intră într-un birou, zboară de jur împrejur, dă din aripi, creând curenţi puternici, se găinăţează pe capul tuturor, apoi pleacă. în loc să simt înţepăturile umorului dubios al Marelui Bill, menit să reamintească cine pentru cine muncește, aș prefera ca un șef să vină la mine cu atitudinea lui respingătoare clar afișată pe frunte.

A le reaminti în mod constant angajaţilor cine pentru cine muncește, chiar și în spatele unui zâmbet, echivalează cu o etalare de putere. Mesajul inconfundabil este: eu sunt câinele cel mare, tu ești doar un căţeluș. Eu sunt puternic, tu ești slab. Eu sunt superiorul, tu ești subordonatul. Eu sunt important, tu nu ești. Eu sunt de neînlocuit, tu poţi fi sacrificat. Teoretic, toate aceste afirmaţii sunt adevărate, dar numai într-un context de relaţii ierarhice. Atâta timp cât oameni similari Marelui Bill consideră că atitudinea respectivă le aduce mulţi bani, ei nu vor accepta ideea că o atitudine mai corectă și apreciatoare faţă de subordonaţi poate aduce *mult* mai mulţi bani.

În ciuda lucrurilor bune pe care Marele Bill le-a făcut pentru mine, în ciuda tuturor ușilor pe care mi le-a deschis și a oportunităţilor la care mi-a asigurat accesul, el m-a

lăsat sfâșiat de o dilemă. înainte de a părăsi compania Disney, am fost discipolul lui Danny Cox și adeptul principiului că membrii echipei devin mai buni imediat după ce liderul lor devine mai bun. A spera că șeful dumneavoastră devine mai bun imediat după ce dumneavoastră deveniţi mai bun este un drum dificil, dar poate fi singurul de care să dispuneţi. Mottoul meu devenise: „Condu așa cum ţi-ar plăcea să fii condus”. Indiferent ce caracteristici sau comportamente doream de la membrii echipei mele, fie că era vorba despre muncă susţinută, energie intensă, inovaţie, creativitate, loialitate, eficienţă sau înaltă performanţă, datoria mea era să le demonstrez pe toate înainte de a mă putea aștepta la ele, în mod credibil, din partea altora. Imaginaţi-vă cât de șocat am fost să aflu că devenisem un model necorespunzător.

LIMITAREA PREJUDICIILOR

Filosofia mea de management era complet opusă celei a Marelui Bill și el ˇs-a simţit obligat să mă ia sub aripa lui și să mă înveţe cum să-i tratez pe angajaţi. Potrivit spuselor lui, angajaţii nu erau niciodată loiali. Erau eficienţi doar pentru că penalizările pentru ineficienţă erau aspre. Lucrau susţinut, doar pentru că-i plăteai să lucreze susţinut. Bill era convins că, în ciuda salariilor primite, oamenii munceau cu sârg numai când privea în direcţia lor. Nu l-am putut convinge de altceva. Când i-am atras atenţia că personalul nostru actual se redusese la jumătate din cel pe care-l preluasem iniţial și că producea totuși de patru ori mai mult, el a pus creșterea productivităţii pe seama vizitelor lui surpriză și a stilului de management autocratic. Angajaţii noștri generau câștiguri de aproape 250.000 de dolari/persoană, în dolari echivalenţi anului 1984. Pentru mine, performanţele lor superioare aveau loc în ciuda influenţei lui, nu datorită ei.

După fiecare survolare a pescărușului, trebuia să îi încurajez pe diverși membri ai echipei și să le redirecţionez eforturile. Noi aveam un concept corporatist molecular și fiecare unitate de muncă orbita în jurul

nucleului managementului. Fiecare individ era un lider în propriul lui domeniu. De acord, eram o companie mică, dar principiile de autonomie funcţionau bine și oamenii noștri reacţionau și lucrau exact așa cum preziseseră specialiștii în comportament corporatist că vor lucra niște oameni cu simţul proprietăţii și autonomie.

Eu îmi făceam meseria atât la baza ierarhiei, cât și la vârful ei, străduindu-mă să-l menţin pe Bill mulţumit, și pe membrii echipei mulţumiţi și productivi. Asta însemna să mă opresc din orice aș fi lucrat când apărea Marele Bill. După ce el îşi efectua turul, salutând/insultând echipa, îmi făcea semn că era momentul pentru o cafea la un local din apropiere. Am fi putut bea cafeaua în biroul meu sau al lui, însă asta era împotriva regulilor sale. Bill era convins că afacerile companiei se discutau mai bine în afara clădirii. Potrivit filosofiei lui, dacă rămâneam în birou, angajaţii aveau să tragă cu urechea și să afle informaţii pe care n-ar fi trebuit să le afle (oricum, nimeni nu era interesat de 99% din informaţiile respective). Gândind retrospectiv, problemele despre care discutam când părăseam clădirea erau în majoritate informaţii ce proveneau chiar de la ei.

Bill era de asemenea convins de eficacitatea războiului psihologic. Un alt motiv pentru care părăseam sediul pentru a ne bea cafeaua era acela de a crea iluzia că discutam despre subordonaţi în afara razei lor auditive, ceea ce ar fi trebuit să-i facă să se teamă pentru slujbele lor și să devină astfel mai harnici. Marele Bill era Bossul și m-am împăcat cu ideea de a fi un soldat bun și de a ataca reduta inamică atunci când el ordona să pornim la atac. în industria editorială, Bill nu știa nici măcar în ce direcţie să aţintească tunurile. Noi am reușit totuși. Când spun „reușit”, vreau să spun că am crescut rapid și ne-am dezvoltat o reputaţie excelentă în domeniu. Când am vândut compania, la 40 de luni de la data de când o cumpărasem împreună cu Bill, partea care i-a revenit lui a fost de peste cinci ori mai mare decât investiţia pe care o făcuse – net!

Atacarea redutei la ordinul lui implica de obicei prea

puţine lucruri care să fi avut impact asupra obiectivelor noastre corporatiste. Slavă cerului că nu-i plăcea să se implice în planificarea strategică! Aș fi fost afundat până la gât în planuri pe termen mediu. Am simţit tot timpul că Marele Bill ar fi trebuit să-mi aprecieze mai mult eforturile în folosul colectivului. Mă plângeam de el prietenilor, rudelor și oricui ar fi fost dispus să mă asculte. Mulţi pot recunoaşte resentimentul uriaș pe care-l nutream faţă de el.

Rolul meu în propria-mi suferinţă

Ajung acum la partea importantă a confesiunii mele din pasul 5: am avut o revelaţie uriașă, graţie eforturilor lui Bill și ale unei prietene din domeniul sănătăţii mintale (nicio legătură între ei). Lucram la primul masterat, cel în terapia căsătoriei și familiei, iar unul dintre îndrumătorii mei ˇs-a plictisit să mă audă plângându-mă despre partenerul de afaceri. într-o zi, când mă lansasem pentru a suta oară în povestirea vicisitudinilor muncii pentru el, îndrumătoarea aceea mi-a spus:

— Când ai de gând să-nˇetezi să te mai gândești la el și să-nˇepi să examinezi rolul tău în relaţia aceasta divergentă?

— Rolul meu?

— El știe că nu-l poţi suferi și de aceea nu se simte confortabil în preajma ta.

— Bine, am spus. Recunosc că nu-l pot suferi. Nu apreciază nici măcar un lucru din ceea ce fac, deși mă străduiesc să fac tot ce-i posibil. Câştig o mulţime de bani pentru el.

— Tot nu se simte confortabil, a zis ea.

— N-are decât! am strigat.

N-a mai fost nevoie să spună nimic. A așteptat răbdătoare să clocotesc în propria-mi stupizenie pentru câteva secunde.

— Bine, am mormăit în cele din urmă. Deci tu vrei să-mi zici că…?

— Nu-ţi poţi ascunde resentimentele, oricât de mult te-ai strădui. Se infiltrează în tot ce spui și ce faci. Au un iz

inconfundabil.

— El comentează tot timpul despre sarcasmul meu, am observat.

— Ești sarcastic?

— Tot timpul, am mărturisit.

M-a lovit acolo unde mă durea cel mai rău. Nu puteam nega că nutream resentimente faţă de Marele Bill, tot așa cum nutrisem pentru alţi șefi în cariera mea. Nu era de mirare că niciunul nu se simţea confortabil în preajma mea. Nu era de mirare că ei considerau toate acţiunile mele ca fiind atacuri directe și toate comentariile mele ca fiind insulte voalate. Mâna cu al cărei deget aţinteam spre Marele Bill avea alte trei degete care aţinteau înapoi spre mine. Indiferent dacă șefii aceia se comportau corect sau incorect, competent sau incompetent, cuvenit sau nu, și eu puteam fi ˇînvinuit în aceeași măsură pentru tensiunea existentă. Nu conta ce cuvinte îmi ieșeau din gură când mă aflam în preajma lor. Mă găseam permanent într-o postură adversă și duhneam a resentimente.

TRAGEŢI LINIE ACOLO UNDE TREBUIE

Deși era perfect adevărat, nu doream să aud adevărul. în anii care au trecut de atunci am învăţat că nici clienţii pe care-i consiliez nu doresc să audă adevărul. Este un hap greu de înghiţit. Clienţilor le vine greu să recunoască în ei înșiși mecanismul acesta defensiv, cu atât mai puţin să-l accepte și să acţioneze pentru a-l depăși. Care este situaţia dumneavoastră? Sunteţi penalizat pentru talentul și competenţa dumneavoastră, sau otrăviţi atmosfera din jur, așa acum am făcut eu? Cel mai probabil, și una și alta, însă nu puteţi controla decât contribuţia dumneavoastră.

Dacă alţii fac să vă clocotească sângele, atitudinea dumneavoastră îi poate determina să mărească flacăra. Mărturisiţi-o. Nu vă lăsaţi Idiotul Interior ˇs-o folosească împotriva dumneavoastră. Mă simt cumva ca un etern optimist, care întreabă retoric: chiar nu ne putem înţelege între noi? Ba da, putem, dar nu întotdeauna în condiţiile

impuse de noi. O înţelegere reală cu șefii și colegii are loc rareori în condiţiile fixate de noi. Trageţi linie pentru a vă proteja pe dumneavoastră și interesele proprii, dar dacă aţi tras linie pentru a vă proteja orgoliul și a dovedi că aveţi dreptate, atunci este momentul să ștergeţi linia aceea și ˇs-o luaţi de la început.

Ne putem înţelege între noi, dacă acceptăm că viaţa și munca nu sunt niciodată perfecte și că există clipe și locuri în care trebuie să ne mulţumim cu mai puţin pe moment pentru a câștiga mai mult pe termen lung. Există de asemenea clipe când n-ar trebui să recurgeţi la compromisuri. Rămâne la latitudinea dumneavoastră să decideţi care sunt acestea. Dumneavoastră știţi cât de senin puteţi rămâne în ciuda I-Șefului pe care-l aveţi. Dumneavoastră hotărâri cât de mult îngăduiţi stupizeniei conjuncturale să vă răpească din timp și energie. Poate că nu aveţi niciun control în privinţa spuselor sau faptelor I-Șefului dumneavoastră, dar vă puteţi controla propria atitudine și felul cum răspundeţi.

Decizia de a vă admite rolul în haosul și disconfortul cauzat de I-Șef este un început. Aţi putea chiar spune că este jumătate din bătălie. Când am înţeles și am acceptat că eu însumi contribuiam la atitudinea necorespunzătoare a Marelui Bill și o exacerbam, tensiunea dintre noi ˇs-a destins imediat. Când atitudinea mea ˇs-a îmbunătăţit, la fel ˇs-a întâmplat și cu atitudinea lui. A fost exact cum a zis Danny Cox că va fi. Iar Marele Bill era în esenţă bossul, gorila de 350 de kilograme, eu plus încă unul. Bill nu și-a schimbat caracterul esenţial, dar a încetat practic peste noapte să se mai comporte ca un tiran. Oare a fost el vreodată tiran sau eu l-am privit printr-o lentilă deformată? Am fost șocat de fiecare dată când îi auzeam pe alţii care-l cunoșteau povestind cât de amabil îi tratase. Erau doar câţiva, totuși îndeajuns pentru a mă ajuta să înţeleg că exageram catastrofal relaţia noastră. Toţi deţinem puteri uriașe pentru a schimba climatul în care ne desfășurăm activitatea profesională, indiferent de incompetenţa I-Șefului și de teama lui faţă de competenţa noastră. Putem

și ar trebui să facem treabă bună. Putem și ar trebui să fim mândri de ceea ce facem. În felul acesta ne vom concentra asupra realizărilor, nu asupra poverilor pe care ne imaginăm că altcineva ni le pune în cârcă. Și ne putem prezenta activitatea bună I-Șefului nu ca pe o amenințare, ci ca pe contribuţia proprie la eforturile generale ale echipei.

Dacă doriţi să duceţi o viaţă mai fericită și mai împlinită, trăiţi după cuvintele Mătușicii Eller din musicalul *Oklahoma!* în versiunea cinematografică, ea îşi liniștește nepoata, spunând: „Trebuie să privești lucrurile bune și lucrurile rele din viaţă și să le zici ambelor: «Bun, deci asta este.»” N-am auzit până acum o formulare mai potrivită. Priviţi lucrurile bune și lucrurile rele de la locul de muncă și împăcaţi-vă cu toate. După cum afirmă proverbul chinezesc, viaţa va fi ceea ce este, indiferent dacă o înţelegem sau nu. De aceea noi, Idioţii în perioada de recuperare, ne rugăm pentru seninătatea de a accepta ceea ce nu putem schimba, pentru curajul de a schimba ceea ce putem și pentru înţelepciunea de a înţelege diferenţa.

Nu vă puteţi controla, decât într-o mică măsură, Șeful Idiot și, de fapt, orice alt tip de șef. Puteţi, însă, controla într-o mare măsură tipul de relaţie pe care o aveţi cu șefii. Controlul personal vă este limitat la propriile gânduri, declaraţii și comportamente. Vestea bună este că felul în care gândiţi și ceea ce spuneţi și faceţi poate îmbunătăţi felul în care vă tratează I-Șeful. Pe măsură ce se va simţi mai puţin amenințat de dumneavoastră, ˟s-ar putea să-i crească respectul pentru talentul și competența dumneavoastră. Cine mai are nevoie de control când doar puţină influenţă poate genera o asemenea îmbunătăţire majoră a felului în care vă percep alţii?

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 5: „RECUNOSC ÎN FAŢA PUTERII SUPERIOARE, ÎN FAŢA MEA ȘI AALTORA NATURA EXACTA A GREȘELILOR MELE”.

Faceţi o schimbare măruntă și culegeţi răsplata cea mare. Exerciţiul acesta este simplu, dar greu de efectuat

dacă nutriţi resentimente puternice. Resentimentele, care vor fi examinate amănunţit în capitolul 8, nu slujesc deloc celor care le nutresc, deoarece n-au niciun efect, decât să-i irite pe cei împotriva cărora sunt îndreptate. Dacă ei sunt Idioţi, ˝s-ar putea ca nici măcar să nu le sesizeze.

Iată o modalitate de a descrie stupizenia resentimentelor: sunteţi furios pe cineva cu care vorbiţi la telefonul mobil. De enervare, aruncaţi telefonul în toaletă. În ce fel îl afectează gestul dumneavoastră pe cel aflat la celălalt capăt al firului? Măcar o dată încercaţi abordarea opusă, în mod discret, pentru a nu vă compromite demnitatea (care ˝s-ar putea să se bazeze parţial pe nobleţea resentimentelor proprii). Identificaţi o situaţie sau un schimb tipic de replici între dumneavoastră și cel care vă nemulţumește. Faceţi repetiţii, răspunzând așa cum știţi că îi va plăcea celui care vă nemulţumește (bazându-vă pe studiul dumneavoastră amănunţit al persoanei respective), cu toate că vă este detestabil, deoarece vă îngreţoșează. Cu prima ocazie, oferiţi răspunsul apreciator. Nu exageraţi, pentru a nu vă descalifica efortul. Faceţi-o firesc, fără fanfară, și continuaţi-vă ziua de lucru. Aș fi extrem de surprins să nu observaţi o reacţie pozitivă și imediată. Dacă nu observaţi o reacţie pozitivă și imediată, probabil că n-aţi pus tot sufletul, iar ceea ce aţi făcut mirosea clar a resentiment. Pentru așa ceva nu primiţi bile albe.

Dacă nu izbutiţi de la început, repetaţi și încercaţi din nou. Dacă puteţi obţine un răspuns sincer – fără resentimente –, veţi modifica practic peste noapte atât relaţia, cât și mediul. Dacă vă puteţi învinge resentimentele pentru că aţi făcut singur toată munca, veţi fi, în cele din urmă, apreciat pentru talentul care sunteţi realmente, în loc de a fi surghiunit. Mărturisiţi-vă natura greșelilor, abordaţi-vă l-Șeful într-un mod cu adevărat nou și lipsit de resentimente și nu fiţi nici cel care surghiunește talente, nici talentul surghiunit. Faceţi curăţenie pe trotuarul din faţa curţii, înlăturaţi amenințarea pe care o reprezintă competenţa și acordaţi-i talentului o șansă.

Succes în ciuda stupizeniei

Obsesia mea anterioară cu privire la corectitudine și perfecţiune m-a propulsat într-o misiune de autoapărare care să demonstreze că aveam dreptate în toate privinţele. în stupizenia mea nu m-am oprit niciodată să mă întreb dacă merita să pierd lucrurile pentru care munceam în schimbul recunoaşterii că aveam dreptate. A face ceea ce se cuvenea era o grijă secundară și corectitudinea acţiunilor conta prea puţin, pentru că ęu voiam doar *să mi se dea dreptate.*

A AVEA DREPTATE ESTE 0 STUPIZENIE

Majoritatea oamenilor vor să creadă că au dreptate, ceea ce înseamnă că nu toţi cei care cred că au dreptate pot avea realmente dreptate. Retrageţi-vă un pas și reflectaţi la planul dumneavoastră pe termen lung, sau faceţi un salt înainte și examinaţi-vă cele cinci obiective dorite din exerciţiul pentru pasul 6 de la sfârșitul acestui capitol. Care este pentru dumneavoastră tabloul general ideal? Ce este mai important: să vă realizaţi obiectivele dorite pe termen lung sau pe termen scurt, ori să aveţi dreptate? Când nu veţi mai insista că aveţi dreptate și veţi acorda altcuiva această onoare, barierele vor începe să cadă, vă veţi simţi plin de energie și vântul vă va sufla din pupă.

Atâta timp cât veţi fi angajat cu altcineva într-o dispută despre cine are dreptate, atenţia și energia nu se vor îndrepta spre realizarea obiectivului – decât dacă, bineînţeles, unicul dumneavoastră obiectiv este de a avea dreptate. Data viitoare când vă încrucișaţi coamele cu cineva pentru un subiect care nu va schimba cursul universului, încercaţi pur și simplu să fiţi de acord cu netotul și spuneţi: „Ai dreptate. Concedierile nu vor afecta moralul oamenilor”. Bineînţeles că-l vor afecta, dar dacă sunt inevitabile și în afara controlului dumneavoastră, la ce bun să-l contraziceţi? Mulţumiţi-vă să încuviinţaţi politicos din cap. Un mod mult mai bun de a vă folosi timpul și energia ar fi să vă faceţi planuri despre cum să abordaţi demoralizarea care va urma concedierilor. Cruţaţi forţele

dumneavoastră și ale altora care au scăpat de concediere. În cazul cel mai fericit, toţi veţi fi nevoiţi să munciţi de două ori mai mult. Menţinerea unui mediu de muncă productiv și (sper) satisfăcător va fi o provocare mai mare decât cea dinainte. Nu irosiţi timp, argumentând lucrurile evidente, mai ales cu indivizi prea stupizi pentru a vedea evidenţa. Aveţi acţiuni mai importante de întreprins. Așa încât, nu fiţi atât de stupid încât să nu vedeţi evidenţa.

Dacă este vorba despre șeful dumneavoastră sau despre cineva aflat mai sus în ierarhia companiei – Șef-plus-unu, Șef-plus-doi, Șef-plus-trei și așa mai departe –, ce credeţi că veţi câştiga, dacă-l veţi convinge că a greșit? Dacă formula dumneavoastră de succes este iritarea deliberată a indivizilor cu influenţă și/sau autoritate directă asupra condiţiilor dumneavoastră de muncă, siguranţei postului și viitorului în companie, atunci eu nu doresc să citesc cartea pe care intenţionaţi ˚s-o scrieţi în decursul multelor ore de timp liber de care vă veţi bucura după concediere. Este foarte ușor să-i faceţi pe alţii să se simtă bine; este ridicol să nu procedaţi ca atare. Ajunge să spuneţi: „Aveţi dreptate. Uraganele se rotesc în sensul acelor de ceasornic în emisfera nordică”. Cui îi pasă? Dacă îi permiteţi altcuiva să aibă dreptate nu înseamnă că dumneavoastră greșiţi. Lucrul cel mai bun pe care-l puteţi face este să abdicaţi de pe tronul „dreptăţii” în favoarea cuiva destul de imatur pentru a crede că asta va conta peste 10 minute, 10 ani sau 10 secole. Este un gest măreţ, mai ales când deţineţi dovezi irefutabile că celălalt greșește. (Sper că aţi căutat „sens de rotaţie uragane” pe Google, da?)

De când am încetat să mă lupt pentru a-mi impune dreptatea, a ajuns să-mi facă plăcere să-i las pe oamenii care greșesc într-o anumită chesţiune să creadă că au dreptate. Discret și în liniște, dau o petrecere privată de superioritate. Cel mai important este că nu mă mai împiedic singur în drum spre linia de sosire. Stau în spate, îl privesc pe învingător răsfăţându-se în gloria corectitudinii și-mi spun: *Oare tot atât de imbecil arătam*

și eu când insistam să am dreptate?

CUM REUȘESC INTELIGENȚII (ȘI NOROCOȘII)

Se spune că magnatul filmelor Samuel Goldwyn ar fi fost primul care ar fi zis: „Cu cât muncesc mai susţinut, cu atât devin mai norocos”. Eu i-aș actualiza cuvintele, spunând: „Cu cât muncesc mai *inteligent,* cu atât devin mai norocos”. Utilizarea principiilor și tehnicilor din cartea aceasta constituie o muncă inteligentă, indiferent cât de greu sau ușor ar putea fi. Recunosc că unele dintre cele mai mari succese din viaţa mea nu au sosit ca rezultate ale unei strategii bine structurate sau inteligente. Gândiţi-vă că aș fi avut și *mai mult noroc,* dacă l-aș fi studiat mai devreme pe Samuel Goldwyn. Noi nu avem puterea de a alinia planetele, cu atât mai puţin de a prezice viitorul. Tot ce putem face este să avem totul pus la punct când universul decide că ne-a sosit rândul. Nu putem crea norocul, dar putem fi pregătiţi să profităm de el când ne vizitează. Așa cum a zis Mike Vance de la Disney University: „Nu vă rataţi oportunităţile”. Ultimul lucru pe care vi-l doriţi când se aliniază planetele este să fiţi surprins acţionând stupid. Una dintre cele mai mari tragedii ale vieţii este să nu fim pregătiţi când ne este extras numele din urnă. Cărţile motivaţionale pentru autodezvoltare vă pot ajuta să vă pregătiţi pentru momentul acela, însă nu pot sili momentul să vină mai devreme decât ni l-a programat Puterea Superioară.

Cărţile scrise de sau despre oameni de succes conţin, de multe ori, fragmente de adevăr. însă adevărurile se aplică circumstanţelor unice ale persoanei de succes, care includ adesea norocul. în opinia mea, toate cărţile ce promit căi infailibile spre bogăţie sunt în majoritatea lor relatări arogante despre felul în care bogăţii vor să se creadă că au reușit. Iar ei vor ca lumea să creadă că au făcut totul pe cont propriu.

Lucrul cel mai bun pe care-l putem face este să fim pregătiţi pentru oportunităţi anticipate și neanticipate. După cum a spus Benjamin Franklin: „Cine se culcă devreme și se trezește devreme ajunge sănătos, bogat și

înţelept”… sau cam așa ceva. Dr. Hoover susţine că norocul vi le va aduce pe ultimele trei, fără să se sinchisească de primele două. Nu puteţi totuși să vă bizuiţi exclusiv pe noroc, și de aceea culcaţi-vă odată cu soarele și treziţi-vă odată cu cocoșii. Este singurul lucru pe care-l putem controla. Când noua și mult mai buna dumneavoastră relaţie cu un șef dificil nu aduce dividende, puteţi reciti exerciţiul pentru pasul 6 (la sfârșitul acestui capitol) și puteţi savura relatarea felului în care aţi jucat un rol premeditat și inteligent.

Examinaţi-vă opţiunile

Fiţi realist când analizaţi ce doriţi să obţineţi în ziua de muncă. Majoritatea cititorilor acestei cărţi sunt indivizi activi prin natură, dar frustraţi de un șef care le stânjenește progresul și realizările, înainte de a vă piti sub birou și a vă retrage din „întrecerea de șoareci”[8], răspundeţi la câteva întrebări de bază:

Sunteţi un șoarece?

□ Cu cine vă întreceţi?

□ Vreţi să fiţi activ sau leneș?

□ Dacă vreţi să fiţi activ, vreţi doar să vă ocupaţi timpul făcând diverse lucruri, sau vreţi să vă ocupaţi timpul ducând lucrurile la bun sfârșit?

□ „A duce lucrurile la bun sfârșit” înseamnă a avansa în carieră și a câștiga potenţial, sau a clasifica specii rare de ciuperci?

□ Dacă vreţi să câștigaţi mai mult și să vă implicaţi mai mult, sunteţi dispus să deveniţi o imagine strălucitoare pe ecranul radar al corporaţiei?

Imaginile nepregătite sunt permanent frustrate și dezamăgite, fiind că de obicei imaginile de pe ecranul radar al corporaţiei devin ţinte. Puteţi fi pur și simplu o ţintă pentru cei care doresc să-și impună responsabilităţile asupra primei persoane care le va accepta. A deveni ţintă

---

8 în engleză, *rat race* - termen care, prin analogie, face referire la munca stresantă, obositoare și inutilă a multor angajați din companiile americane, la fel ca șoarecii de laborator, care aleargă întruna și inutil încercând să scape dintr-un labirint sau o roată (n.red.).

poate însemna de asemenea să slujiţi ca ţap ispășitor pentru performanţele slabe ale altcuiva. Dacă doriţi să deveniţi un jucător mai activ și mai vizibil la locul de muncă, trebuie să fiţi conștient de partea potenţial negativă a vizibilităţii.

Mulţi sunt foarte talentaţi la planificare internă și externă pentru companiile lor, cu toate acestea, îşi folosesc rareori aceste abilităţi de planificare în propriile lor cariere și condiţii de muncă. Supravieţuirea și prosperarea sub un Șef Idiot sau sub orice alt tip de șef pot fi ˟îmbunătăţite prin planificarea implicării dumneavoastră în activităţi mult mai satisfăcătoare. Nu este greu să fiţi mai bun decât un Șef Idiot, așa încât, dacă nu încercaţi să vă ascunderi în debaraua de serviciu până la pensionare, puneţi-vă la treabă abilităţile de planificare.

Examinaţi în ce anume doriţi să vă implicaţi. Priviţi spre viitor și ascultaţi propaganda companiei pentru activităţi și iniţiative în care se va implica probabil departamentul în viitorul apropiat. Identificaţi direcţiile în care doriţi să vă implicaţi și oferiţi-vă să faceţi cercetări și muncă de teren preliminare.

□ Dacă doriţi să discutaţi între patru ochi cu directorul executiv, oferiţi-vă voluntar pentru evenimentul caritabil la care este președinte onorific partenerul/partenera lui de viaţă. într-o traducere aproximativă, „președinte onorific” înseamnă „firma partenerului/partenerei de viaţă a președintelui va rezerva zece mese la 1.000 de dolari tacâmul”. Necazul este că de obicei vor fi nevoiţi să ia cu arcanul oameni de pe stradă ca să umple 100 de locuri. Directorul vă va saluta cu braţele deschise (pe dumneavoastră și posibilitatea de a avea cu cine să stea de vorbă în timpul discursurilor).

□ Gândiţi-vă cine va fi cel mai probabil implicat în noile iniţiative și decideţi dacă este o persoană cu care aţi dori să împărţiri vizuina. Analizaţi persoana cu cele mai mari șanse de a fi liderul echipei și evaluaţi cât de tare strălucește steaua lui în companie. Poate că cineva pe care-l simpatizaţi mult nu este foarte popular la vârful

ierarhiei, caz în care puteţi fi nevoit să luaţi o decizie: fie să vă bucuraţi de confort în prezent, fie să menţineţi opţiunile deschise pentru viitor.

□ Gândiţi-vă la importanţa noilor activităţi și iniţiative în contextul obiectivelor corporatiste pe termen lung. Poate fi amuzant să schimbaţi gazonul terenului de fotbal al companiei, dar oare reproiectarea proceselor de muncă vă va proiecta într-o lumină mai avantajoasă? Dacă directorul executiv este un jucător înrăit de fotbal, puneţi însă mâna imediat pe roabă!

întrebaţi-vă pentru ce sunteţi cel mai potrivit. Nu încercaţi să preluaţi conducerea unui proiect de inginerie aerospaţială dacă aveţi o pregătire în publicitate sau relaţii cu publicul. Este întotdeauna în interesul dumneavoastră să existe o concordanţă între responsabilităţile profesionale și atuurile și competenţele naturale. O modalitate de a contracara dezastrele stupizeniei personale este să suprapuneri ceea ce faceţi cel mai bine cu ceea ce are nevoie cel mai mult compania.

□ întrebaţi-vă cum vă văd ceilalţi. Deși atuurile și competenţele dumneavoastră unice pot fi adecvate unui proiect sau unei iniţiative corporatiste, sunteţi recunoscut ca lider de ceilalţi? V-aţi putea manevra Șeful Idiot pentru a vă atribui un proiect, care v-ar legitima practic puterea. Dacă cei egali cu dumneavoastră nu vă percep însă ca pe un lider competent, vă vor sabota și submina eforturile, făcându-vă să regretaţi că n-aţi stat ascuns sub birou.

□ întrebaţi-vă cât timp și efort sunteţi dispus să cheltuiri pentru a depăși obstacolele care vă stau în cale, cât de multe abuzuri sunteţi dispus să înghiţiri din partea detractorilor și dacă posibila răsplată este pe măsura sacrificiului. Dificultatea nu este de a ieși în bătaia focului, ci de a nu fi corespunzător instruit pentru operaţiuni de luptă.

A SUPRAVIEŢUI DUPĂ EVALUAREA PERFORMANTELOR

y

Într-o lume perfectă, șefii ar fi nerăbdători să

examineze cu regularitate angajaţii companiei și să le evalueze performanţele, pentru a vedea cine joacă un rol important și cine poate fi ˇîncurajat să avanseze. De aceea, veţi fi uimit de strășnicia cu care unii manageri evită evaluările. Sau poate că nu veţi fi uimit. Șefii buni doresc să evalueze performanţele, pentru a lăuda reușitele și a încuraja evoluţia. Sadicii se bucură de evaluarea performanţelor din motive complet diferite, și de aceea le consideră inutile pentru scopul urmărit de ei.

Aparent, obiectivul evaluării performanţelor este, cel puţin parţial, de a determina eligibilitatea pentru promovări și creșteri salariale. În realitate, majoritatea companiilor trec prin procesul evaluării performanţelor cel puţin o dată pe an, după multe îndemnuri, insistenţe, confiscarea dispozitivului de jocuri al șefului și amenințarea cu acţionarea în judecată din partea Resurselor Umane, care încearcă doar să acopere compania în eventualitatea reclamaţiilor sau proceselor determinate de concedieri abuzive. Când angajaţii tind să aibă numărul de telefon al avocaţilor pe prima pagină a agendei, evitarea tribunalelor nu-i deloc simplă.

Prin însuși conceptul său, evaluarea performanţelor cere unui manager să stea pe tronul judecătorului. Dacă managerul face o evaluare corectă, angajatul se poate simţi marginalizat sau chiar atacat. Dacă managerul o înfrumuseţează pentru a proteja orgoliul fragil al angajatului, șeful ˇs-ar putea simţi vinovat pentru că subminează sistemul și anulează însuși ţelul evaluării. Cu posibila excepţie a Masochiștilor, tuturor ne place să credem că suntem mai valoroși decât în realitate. (încă n-am lucrat pentru o companie care să nu fi supravieţuit plecării mele.) Un pericol în evaluarea anuală a performanţelor: când șefii parcurg etapele evaluării performanţelor, noţiunea de angajat bun în concepţia lor poate diferi de noţiunea de angajat bun în concepţia lumii reale.

Dacă sunt cu adevărat preocupaţi de productivitate și performanţă, directorii principali ar trebui să le ceară

membrilor echipelor să evalueze performanţele *șefilor* lor. Transmit felicitările mele din toată inima companiilor care procedează deja așa. Celorlalte le spun: „Deșteptarea!” Șefii răi au un potenţial de 1.000 de ori mai distructiv decât niște membri ineficienţi de echipă. Dacă nu puteţi găsi curajul de a le cere membrilor de echipă să-și evalueze șefii, folosiţi măcar un feedback de 360 de grade ca bază pentru evaluările performanţelor, așa cum fac unele companii. Este mai valid, mai demn de încredere și mai obiectiv decât evaluarea performanţelor de către manageri. Performanţele sunt evaluate zilnic în companiile care încurajează comunicarea deschisă și în care informaţiile circulă fiber între toţi membrii echipei. Confruntarea constructivă elimină practic nevoia dureroaselor evaluări anuale ale performanţelor, prin abordarea săptămânală a performanţelor angajaţilor (și ale șefului).

Repulsia faţă de evaluarea performanţelor

Cea mai proastă evaluare a performanţelor mele a aparţinut unui manager foarte răutăcios, pe care îl voi bănui mereu că m-a urât fiindʃɚ absolvisem colegiul și foloseam cuvinte cu mai mult de două silabe. îmi amintesc ce gândeam în timp ce el lătra în fundal: *Oare vorbim despre aceeași persoană? Am crezut permanent că făceam o treabă bună. Chiar crede că lucrez peste program fiindʃɚ n-am nimic mai* bun *de făcut? Dacă sunt atât de incompetent, de ce a așteptat atâta pentru a-mi spune?* A scris în fișa mea că trebuia să-mi îmbunătăţesc cantitatea muncii, calitatea muncii, obiceiurile de muncă și mai ales comunicarea – după care mi-a cerut să semnez că am luat la cunoștinţă. Bazându-mă exclusiv pe evaluarea aceea, mă miră faptul că personalul de pază nu m-a escortat cu cătușe afară din clădire.

Nu lăsaţi ca o evaluare neplăcută a performanţelor dumneavoastră să vă rănească orgoliul. Adesea, evaluările constituie un indicator demn de încredere al dispoziţiei șefului și abilităţii sale de a trata problemele oamenilor, nu consideraţii precise despre performanţe. Dacă șeful

dumneavoastră pune în discuţie obiective, ţeluri, obiceiuri și comportamente doar în ziua evaluării și în nicio altă zi din an, procesul evaluării nu are niciun fel de credibilitate din partea mea. (Citiţi The *Art of Constructive Confruntation* [Arta *confruntări constructive*] scrisă de subsemnatul, pentru a vedea în ce fel discuţiile permanent constructive pot fi enorm de benefice pentru toţi cei implicaţi, dacă au loc mai devreme, nu mai târziu, și continuu.)

Celor care continuă să sufere de jugul apăsător al evaluărilor performanţelor de către șeful lor, le pot oferi măcar niște sugestii. Evaluările performanţelor înseamnă lucruri diferite pentru tipuri diferite de șefi. în funcţie de tipul șefului dumneavoastră, puteţi ieși nevătămat din evaluare, sau târâș, însângerat și învineţit. Indiferent de provocarea ce vă așteaptă, cel mai bine este ˇs-o abordaţi perfect conștient.

Trebuie să fiţi pregătit pentru orice. Gândiţi-vă la tot ce aţi aflat deja despre diversele tipuri de șefi: ce le place și ce le displace, atuurile și punctele slabe, ca și paradigmele carierelor lor. Trebuie să vă prezentaţi înaintea șefului în cea mai bună lumină posibilă 12 luni pe an, nu doar cu 30 de zile înainte de evaluarea performanţelor. Dacă vreţi să încălcaţi protocolul specific al oricărui tip de șef, o faceţi pe propriul dumneavoastră risc. O evaluare slabă a performanţelor vă va zdruncina liniștea. Chiar dacă veţi izbuti să păstraţi o aparenţă de seninătate și mulţumire la locul de muncă în urma unei evaluări slabe, încrederea vă va fi zguduită.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL DUMNEZEU

Șefilor Dumnezeu le place procesul de evaluare a performanţelor, deoarece le oferă oportunitatea de a-și „exercita puterea”. Un angajat bun cade în genunchi înaintea lor. Atâta vreme cât individul evaluat stă timp suficient în genunchi și aduce ofrande și prinosuri adecvate, evaluarea va fi pozitivă, indiferent dacă în departament se realizează sau nu ceva.

În pregătirea pentru o evaluare a performanţelor cu un Șef Dumnezeu, alegeţi-vă îmbrăcămintea cu grijă. Hainele trebuie să reflecte umilinţă și supunere. Pânza de sac și sandalele ˇs-ar putea să fie potrivite. Șefii Dumnezeu se iau foarte în serios. Cu cât mai mult ceremonial, cu atât mai bine. Arderea de tămâie și psalmodierea numelui său sunt abordări elegante. Aveţi. totuși grijă! Fiţi atent și stabiliţi o demonstraţie adecvată a devoţiunii dumneavoastră fără exagerări. Șefilor Dumnezeu nu le place să fie ironizaţi.

Pentru cele mai mari șanse de a primi o creștere salarială din partea unui Șef Dumnezeu, folosiţi pe toată durata anului apelative ca „Măreţia Voastră”, „Maiestatea Voastră” și „înălţimea Voastră”. Nici „Șef Atotputernic” nu-ı rău. Totul suiia a blasfemie, pentru că așa și este, dar vreţi sau nu o mărire salarială? Indiferent cât de literal aţi lua spusele Șefului Dumnezeu, referiţi-vă mereu la realizările lui, la gloria lui și la puterea lui redutabilă; nu contează dacă vorbiţi despre afaceri sau despre golf. în această privinţă, nu faceţi opinie separată – oricine se crede Dumnezeu poate fi periculos. Orice ar spune sau ar face el, reacţionaţi cu recunoștinţe eterne.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Dumnezeu astfel:

ÎN Prin e-mailuri sau prin alte corespondenţe adecvate declaraţi cât de mult apreciaţi șansa de a lucra în departamentul lui.

Mulţumiţi-i pentru ajutorul și îndrumările oferite la proiecte.

□ Oferiţi-vă să-i faceţi favoruri sau mici servicii.

□ Aduceţi-i cadouri mărunte, chiar dacă sunt simboluri amuzante și flecușteţe.

□ Menţionaţi în faţa egalilor săi felul în care realizările lui au adus progrese departamentului.

□ Recunoaşteţi-i poziţia de lider în rapoarte scrise și evaluări de proiecte.

Înainte de a azvârli cât colo aceste sugestii considerându-le frivole, gândiţi-vă totuși dacă nu le puteţi

aplica vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful se crede cu adevărat Dumnezeu, ce evaluare a performanţelor credeţi că veţi primi? Nu vă faceţi griji în privinţa productivităţii reale – pe aceasta o realizaţi pentru propria dumneavoastră satisfacţie și pentru a vă câştiga respectul colegilor. Un Șef Dumnezeu vă va evalua și califica pentru promovări și creșteri salariale bazându-se pe disciplina pe care o dovediţi ca discipol al său. Pot garanta că dacă vă percepe ca detractor sau nerecunoscător, niciun fel de productivitate reală, eficienţă sau economii cu costurile nu vă va aduce în graţiile lui la momentul evaluării performanţelor.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL MACHIAVELIC

Pregătiţi-vă pentru evaluarea performanţelor cu un Șef Machiavelic trecând în revistă tot ce aţi făcut bun pentru companie și asiguraţi-vă că nu vi ˇs-au recunoscut meritele pentru nimic. Dacă vi ˇs-au recunoscut totuși meritele, începeţi sesiunea de evaluare a performanţelor prin a vă cere scuze pentru greșeală și promiteţi că nu se va mai întâmpla niciodată. Purtaţi-vă ca și cum n-aţi ști să explicaţi de ce numele dumneavoastră a fost asociat cu ceva pentru care meritul îi revine, evident, Machiavelicului. Dacă aţi fost menţionat în buletinul informativ al companiei pentru o realizare, solicitaţi o retractare în numărul următor al publicaţiei.

Bărbaţii ar trebui să ţină la birou câteva rânduri de costume și cravate, pentru a se asorta la culori cu Machiavelicul. Femeile trebuie să se îmbrace astfel încât să-l complimenteze, nu să-l concureze pe Machiavelic. Dacă Șeful Machiavelic comentează despre asemănarea cu vestimentaţia dumneavoastră, spuneţi-i că el dă tonul modei și sublimaţi că-l urmăriţi cu multă atenţie, pentru a vă inspira. Mai spuneţi-i că toţi angajaţii ar trebui să copieze în mod obligatoriu tot ce poartă, mănâncă, citește el sau ce mașină conduce.

Trebuie să știţi că tot ce vă spune Machiavelicul despre performanţa dumneavoastră depinde de felul în

care fie îi promovează, fie îi incomodează cariera. încuviinţaţi și acceptaţi totul. Dacă doriţi să vă întoarceţi acasă întreg, nu intraţi cu el într-o dispută de genul „Eu am dreptate și tu greșești”. Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Machiavelic astfel:

Prin e-mailuri sau prin alte corespondenţe adecvate declaraţi cât de mult merită activitatea lui să fie recunoscută într-o măsură mai mare de către superiori.

□ Mulţumiţi-i pentru că vă permite să lucraţi în numele lui.

□ Oferiţi-vă să preluaţi proiecte speciale care să-i promoveze agenda și să-i îmbunătăţească imaginea.

□ Selectaţi-vă vestimentaţia și decoraţi-vă spaţiul de lucru astfel încât să sugeraţi loialitate.

□ Menţionaţi în faţa egalilor săi felul în care realizările lui au adus progrese departamentului.

□ Recunoaşteţi-i poziţia de lider în rapoarte scrise și evaluări de proiecte.

Ar trebui să faceţi aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat Machiavelic, veţi primi cele mai bune calificative la evaluarea performanţelor. Gândiţi-vă la productivitate ca la un mijloc de a realiza ceva pentru care-i puteţi acorda lui meritul. Puteţi fi ˟în continuare productiv, pentru propria satisfacţie și pentru a vă câștiga respectul colegilor, dar un Șef Machiavelic vă va evalua și califica pentru promovări și creșteri salariale în funcţie de cât de convins este de susţinerea dumneavoastră și de faptul că nu concuraţi cu el. Pot garanta că dacă vă percepe ca pe o ameninţare sau concurenţă, niciun fel de productivitate reală, eficienţă sau economii cu costurile nu vă va aduce în graţiile lui la momentul evaluării performanţelor.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL SADIC

Evaluarea performanţelor este împlinirea visului Șefului Sadic. O sesiune anuală de tortură legală, aprobată, ba chiar absolut necesară este aproape

împlinirea unui vis. Șeful Sadic abia îşi poate stăpâni satisfacţia când angajaţii lui înghit torturile psihologice, se schimonosesc de durere, îşi smulg smocuri de păr din cap și sunt siliţi să revină cel puţin o dată pe an pentru a încasa o nouă porţie. Dacă ar putea, Șefii Sadici ar ţine săptămânal evaluări punitive de performanţă.

Dacă doriţi să obţineţi o mărire salarială din partea unui Șef Sadic, pretindeţi că orice creștere a veniturilor dumneavoastră va avea consecinţe dureroase în privinţa impozitelor. Accentuaţi cuvântul *dureroase.* în primul rând nu sunt banii lui, iar dacă vă va face să suferiţi va considera că va merita să-și suplimenteze bugetul pentru asta. Cu toate acestea, va prefera probabil să vă flămânzească.

Îmbrăcaţi-vă ca și cum aţi fi dormit în hainele de serviciu. Dacă face vreun comentariu în această privinţă, replicaţi sec că n-aţi închis ochii de când v-a cerut să rescrieţi planul pe termen mediu – *încă o dată.* (I-Șefii consideră rescrierea rapoartelor ca pe un divertisment. Sadicii vă cer să le rescrieţi ca pe o tortură.) Purtaţi haine cu o măsură mai mare, ca să creadă că nu aveţi timp să mâncaţi. Dacă vă pricepeţi la machiaj, fardaţi-vă astfel încât să păreţi mai tras la faţă, aplicaţi-vă cearcăne sub ochi și scofâlciţi-vă obrajii. Umpleţi biroul sau separeul cu teancuri de hârtii și rapoarte din podea până în tavan. Lăsaţi spaţiu doar atât cât să poată intra și ieși o singură persoană. Dacă Șeful Sadic crede că trudiţi ca un sclav acolo (bazându-se și pe gemete și suspine), vă va lăsa în pace și va căuta să vâneze pe altcineva care pare odihnit și bine hrănit.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Sadicului astfel:

Declaraţi cu fiecare ocazie cât de mult trudiţi sub povara excesivă a sarcinilor de serviciu. Nu săriţi calul criticându-vă furios Șeful Sadic în această privinţă, ci mulţumiţi-vă să vă comportaţi ca un ins înfrânt și epuizat.

□ Folosiţi limbajul trupului și expresiile verbale pentru a întări descrierile îngrozitoare pe care le oferiţi despre

circumstanţele în care lucraţi. Atribuiţi-vă durerile fizice unei pietre la rinichi. Faptul că vă chinuiţi sub combinaţia de torturi fizice și mintale va amplifica satisfacţia Șefului Sadic.

□ Sublimaţi motivele pentru care proiectele și iniţiativele ce v-au fost impuse de Șeful Sadic sunt poveri uriașe, chiar dacă nu-i adevărat. Dacă pe el îl mulţumește *aparenţa* că puterea lui este suficientă pentru a vă crea disconfort, de ce ar trebui să-l contraziceţi?

□ Nu vă oferiţi niciodată voluntar pentru proiecte speciale și sarcini de muncă suplimentare – ar însemna că-l privaţi pe Șeful Sadic de puterea de a vă controla și maltrata. Trebuie să menţineţi iluzia, indiferent dacă este sau nu o iluzie, că orice spune ar putea fi picătura care vă umple paharul.

□ Fiţi pregătit să sărbătoriţi în secret cu colegii. Când și dacă Șeful Sadic vă recunoaşte succesul, rămâneţi sobru, oftaţi și spuneţi: „Da, şefuʒ, însă proiectul ɔɬa a durat atât de mult, încât ne-a dat înapoi cu celelalte”. Dacă Șeful Sadic vă crede, ˟s-ar putea să nu vă împovăreze imediat cu sarcini suplimentare.

□ Selectaţi-vă vestimentaţia și decoraţi-vă spaţiul de lucru astfel încât să nu daţi impresia că duceţi o viaţă nepăsătoare, lipsită de griji. Spaţiul de muncă trebuie să fie plin cu teancuri înalte de hârtii, chiar dacă n-au absolut nicio legătură cu proiectul curent. O sugestie generală în privinţa îmbrăcăminţii? Gândiţi-vă la ocnași.

Ar trebui să faceţi aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat Sadic, veţi primi cele mai bune calificative la evaluarea performanţelor. Nu evitaţi complet productivitatea; dumneavoastră și colegii doriţi totuși să vă bucuraţi de sentimentul realizării. Atâta doar că nu trebuie să vă aşteptaţi ca o treabă bine făcută să fie recompensată cu timp liber pentru a vă trage răsuflarea. Partea pozitivă a răutăţii Sadicului este faptul că el are nevoie de iluzia de putere în aceeași măsură în care are nevoie de puterea reală. Dacă vă jucaţi rolul convingător,

˟s-ar putea să vă accepte performanţa excepţională ca pe o datorie plătită integral.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL MASOCHIST

Masochiștii folosesc evaluarea performanţelor pentru a dovedi ce rataţi mizerabili sunt ei, nu ce angajat slab sunteţi dumneavoastră. Ei îşi spun că dacă ar fi fost șefi mai buni, atunci și dumneavoastră aţi fi un angajat mai bun. Este adevărat, însă nu din motivele prezentate de ei. Masochiștii cred că tot ce ating se transformă în bălegar și nici nu se gândesc cum v-ar putea insulta acest lucru. N-o luaţi în nume personal. Nu aveţi absolut nimic de-a face cu felul lui de a fi și nimic din ceea ce poate spune sau face Masochistul nu vă poate transforma în îngrășământ agricol.

N-ar strica să purtaţi ceva ponosit, pentru că îi va abate atenţia de la vestimentaţia dumneavoastră; dacă veţi purta haine viu colorate și vesele, probabil că Șeful Masochist va remarca și va intra într-o spirală descendentă, gândindu-se cât de jalnic se îmbracă el. Poate că într-adevăr nu se îmbracă inspirat, dar vă doriţi cu adevărat să-l ascultaţi lamentându-se despre așa ceva? Eu aș prefera să-mi spună că trebuie să-mi îmbunătăţesc cantitatea muncii, calitatea muncii, obiceiurile de muncă și comunicarea.

Puteţi obţine o mărire salarială din partea unui Șef Masochist dacă îl convingeţi că-și va afecta bugetul departamental suficient cât să-și atragă o mustrare din partea șefului său. Dacă nu deduce asta de unul singur, rămâne în seama dumneavoastră să i-o menţionaţi. Când ieșiţi grăbit pe ușă, pentru a ajunge la copilul dumneavoastră care se află în secţia de reanimare, opriţi-vă în prag, întoarceţi-vă și spuneţi:

— Cred că nu poate fi vorba despre o mărire de salariu fiind[ɔ˗ vi l-aţi pune cu adevărat în cap pe bossul cel mare…

După aceea, dispăreţi imediat. Mărirea de salariu ar trebui să fie aprobată până vă veţi întoarce în birou.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Masochist astfel:
Declaraţi că Șeful Masochist se chinuiește sub o povară excesivă de sarcini de serviciu, pe care nicio ființă umană n-ar putea-o duce la bun sfârșit. Folosiţi limbajul trupului și expresii care să-i imite ușor umerii gârboviţi și postura lipsită de speranţă.
□ Indicaţi motive pentru care proiectele și inițiativele impuse departamentului său simt sortite din start eșecului. Lăsaţi-l să știe cât de rău vă pare că a fost pus în această situaţie de neconceput.
□ Din când în când, oferiţi-vă voluntar pentru proiecte speciale și sarcini de muncă suplimentare. în felul acesta aveţi ocazia de a produce rezultate meritorii. Nu daţi totuși năvală în biroul lui pentru a vă bucura de realizări.
□ Fiţi pregătit să sărbătoriţi în secret cu colegii. Când, și dacă, Șeful Masochist recunoaşte succesul echipei, rămâneţi sobru, oftaţi și spuneţi: „Da, șefii, am avut chiar noroc în privinţa asta. Nu vă pare rău că nu putem fi tot timpul la fel de norocoși?”
□ Selectaţi-vă vestimentaţia și decoraţi-vă spaţiul de lucru pentru a evita un contrast izbitor între imaginea de sine a dumneavoastră și cea a Șefului Masochist – el se va simţi minimalizat, pur și simplu, prin faptul că este în preajma dumneavoastră.
□ Evitaţi să-l liniștiţi. Când lucrurile merg teribil de rău nu-i spuneţi că n-a fost vina lui, ci spuneţi că a fost o neînţelegere obișnuită, sau că oricine ar fi putut face o greșeală asemănătoare. Ar trebui să faceţi aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat Masochist, veţi primi cele mai bune calificative la evaluarea performanţelor. Ca toţi șefii, Masochiștii vă vor evalua pentru promovări și creșteri salariale, ghidându-se după cât de convinși sunt că le înţelegeţi impasul și că luaţi parte la durerea lor. Nu scăpaţi niciodată din vedere propriile interese. în ciuda talentului cu care îi răspundeţi Șefului Masochist, nu doriţi să fiţi un martir individual care muncește pentru un

individualist martirizat.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL PARANOIC

Un Șef Paranoic vă va oferi o evaluare medie a performanţelor, acordându-vă numai calificative de trei pe scala de cinci puncte Likert. El vă va privi în tăcere când veţi intra și vă veţi așeza. Strângând în mână foaia cu evaluarea performanţelor dumneavoastră, va închide ușa, va coborî jaluzelele, va deschide aparatul de radio și va vorbi în șoaptă în eventualitatea în care există microfoane în cameră. Unii ar putea chiar să vă percheziţioneze, căutând dispozitive digitale de înregistrare. Șeful Paranoic vă va spune că procesul de evaluare nu este decât o tentativă voalată de a-l păcăli, dar că este prea inteligent pentru a cădea în cursă. Va spune că v-a acordat calificative medii pentru a nu trezi suspiciuni la Resursele Umane, însă el știe ce intenţionaţi dumneavoastră și ceilalţi complotiști din echipă. Este recomandabil să nu vă îmbrăcaţi niciodată complet în negru în preajma unui Șef Paranoic. Nu șoptiţi în birou și nici nu vorbiţi în manșeta cămășii. Nu vă luaţi niciodată telefonul mobil la evaluarea performanţelor. Dacă va suna, Paranoicul se va arunca sub birou.

Dacă doriţi o creștere salarială din partea unui Șef Paranoic, inspiraţi profund, cercetaţi plafonul după videocamere ascunse, apropiaţi-vă mult de el și spuneţi-i că are dreptate: *toţi* sunt porniţi pe urmele lui, iar dumneavoastră știţi cine, când, ce și unde. Dacă vă va acorda o creștere salarială pentru „acoperirea cheltuielilor”, promiteţi-i un raport complet în care să demascaţi conspiraţia și pe conspiratori. Pentru siguranţa dumneavoastră personală, convingeţi-l să vă transfere din departamentul lui cu o săptămână înainte de a-i preda raportul. După ce aţi plecat de acolo, puteţi da uitării raportul inexistent. Cum va putea să explice anularea transferului și a creșterii salariale?

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Paranoic astfel: Faceţi totul la vedere. Profitaţi de orice

ocazie pentru ca Șeful

Paranoic să vă vadă cât mai clar activităţile. în măsura în care este posibil, aranjaţi-vă spaţiul de lucru, astfel încât să vă poată observa din biroul lui sau de pe rutele uzuale de deplasare.

Ca limbaj al trupului, utilizaţi frecvent gesturile largi din braţe, care sugerează deschidere, ceea ce-l va ajuta să se asigure că nu aveţi nimic de ascuns.

□ Descrieţi felul în care dumneavoastră și colegii de echipă aţi ajuns la concluzii și ce activităţi au dus la rezultatele obţinute. Cu cât îi puteţi zugrăvi un tablou mai detaliat, cu atât Șeful Paranoic se va baza mai puţin pe imaginaţia lui fertilă pentru a completa datele lipsă.

□ Lucraţi la proiectele speciale, ca și cum aţi sta în vitrina unui supermarket; înainte de a trece la un raport despre progres, oferiţi-le tuturor celor implicaţi, direct sau periferic, o relatare succintă a originilor proiectului. Felul cum formulaţi informaţia poate duce la comentarii nesolicitate care să ajungă la Șeful Paranoic, indicând astfel o atmosferă deschisă. Atmosfera deschisă este mai puţin ameninţătoare decât posibilitatea unor operaţiuni sub acoperire pe coridoare întunecate.

□ Sărbătoriţi succesele în mod deschis cu colegii și invitaţi-l pe Șeful Paranoic la toate ocaziile. Sărbătoriţi în birou pe cât de mult este posibil, astfel încât el să poată vedea tot ce faceţi și să nu poată pretinde că a fost exclus.

□ Selectaţi-vă vestimentaţia și decoraţi-vă spaţiul de lucru în așa fel încât să oferiţi acces și expunere maximă. Asta înseamnă cât mai puţini pereţi și despărţituri. Ţineţi ședinţele cu colegii în loc deschis, unde vă poate vedea. Dacă puteţi, ţineţi-le în raza lui auditivă.

Ar trebui să faceţi aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat Paranoic, veţi primi cele mai bune calificative la evaluarea performanţelor. Dacă i-aţi prezentat zilnic rapoarte scurte, „spontane”, chiar și când sunt puţine de raportat, se va simţi în mod sigur mai puţin ameninţat. Vă jucaţi cu focul dacă veţi ceda impulsului firesc de a evita

suferinţa din biroul de șef și de a ţine secrete activitatea, legăturile din birou, venirile și plecările. Ca întotdeauna, supravieţuirea și prosperitatea la locul de muncă, mai ales sub un fief Paranoic, pun pe umerii dumneavoastră responsabilitatea pentru soluţii în care să aveţi iniţiativa.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL ȘOVĂIELNIC

Întrucât Șeful Șovăielnic n-a dorit niciodată să fie șef, va trebui să vă scrieţi dumneavoastră evaluarea în numele lui. Multe companii au abordat subiectul acesta fără a recunoaşte în mod deschis că reprezintă o problemă reală sau fără a recunoaşte vreo vină din partea șefilor care nu văd nicio valoare în evaluări, care sunt prea leneși sau care, din alte motive, refuză pur și simplu să le întocmească. Ca instructor de cadre de conducere, aud frecvent plângerile angajaţilor, care fie nu capătă evaluări, în ciuda insistenţelor Resurselor Umane asupra legitimităţii sau legalităţii procesului, fie se aleg cu evaluarea *după* ce au fost împărţite primele (sau n-au fost deloc împărţite, după cum este cazul), făcând astfel exerciţiul oarecum irelevant.

Indiferent dacă are sau nu sens, Șefii Șovăielnici sunt încântaţi de ideea ca angajaţii să-și scrie singuri evaluarea performanţelor. Ei văd acţiunea aceasta ca pe un mod de a evita să se implice. Orice responsabilitate specifică funcţiei de șef pe care o puteţi îndepărta de pe biroul unui Șef Șovăielnic îl va face să vă îndrăgească. Șefii Șovăielnici nu doresc să aibă de-a face cu responsabilitatea managerială, care este implicită în procesul de evaluare a performanţelor. De aceea, nu i-o solicitaţi. Compunându-vă propria evaluare, îi oferiţi ocazia de a o semna pur și simplu și de a termina cu orice griji. Dacă v-aţi putea oferi evaluarea performanţelor în oglindă, Șeful Șovăielnic ar fi ˇîncă și mai fericit. Companiile care adoptă practica de a-i pune pe angajaţi să-și scrie singuri evaluările fac jocul Șefilor Șovăielnici.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Șovăielnic astfel:

Fiţi cât mai entuziast cu putinţă. Nu-i cereţi niciodată Șefului Șovăielnic să îndeplinească vreuna dintre responsabilităţile managerilor. Este ultimul lucru la care aţi dori să se gândească el în momentul evaluării.

Ajutaţi-vă Șeful Șovăielnic ţinându-vă colegii departe de radarul lui. Aveţi grijă ca el să vă vadă cum îi îndepărtaţi de biroul său. Ocazional, puteţi chiar menţiona că aţi izbutit să ajutaţi pe cineva să-și rezolve problema înainte de a fi trebuit să-i apară amenințător în prag.

□ Deveniţi surogatul Șefului Șovăielnic în ședinţele de departament. Dacă vă asumaţi responsabilitatea de a programa și conduce ședinţe care cădeau în grija lui, vă va fi recunoscător în momentul evaluării performanţelor.

□ Raportaţi-i numai veștile bune. Șefii Șovăielnici sunt foarte conștienţi de faptul că orice informaţie negativă implică un posibil răspuns din partea managementului. Salvaţi-vă Șeful Șovăielnic de trauma responsabilităţilor de șef creând și susţinând impresia clară că totul este excelent.

□ Folosiţi la perfecţiune complimentarea prin intermediul terţilor pentru a vă ridica Șeful Șovăielnic în ochii egalilor săi. Pentru urechile lui nu există muzică mai dulce decât complimentele care i se fac pentru excelentul management al oamenilor în care, de fapt, nu ˇs-a angajat niciodată.

Punând aceste lucruri în practică vreme de 12 luni, vă veţi poziţiona în centrul zonei de confort a Șefului Șovăielnic, astfel încât îi va fi practic imposibil să nu vă dea orice i-aţi cere. Scrieţi-vă nu numai propria evaluare a performanţelor, ci și evaluările pentru cei care i-ar putea prezenta Șefului Șovăielnic lucrări incomplete, ceea ce l-ar sili să le completeze el însuși. Completând evaluările performanţelor pentru colegi acumulaţi putere. Executate în mod adecvat, aceste tehnici vă vor face indispensabil pentru Șeful Șovăielnic. Unicul pericol va apărea dacă sunteţi o persoană care are nevoie de afecţiune, care duce dorul după ajutorul părintesc al unui șef atent și afectuos. Într-un astfel de caz, dumneavoastră și Șeful Șovăielnic vă veţi irita în permanenţă unul pe celălalt.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL NEPREGĂTIT

Principala caracteristică a Șefului Nepregătit este supradorinţa lui de a fi șef, cuplată cu subaprecierea responsabilităţilor uriașe pe care le implică această funcţie. în felul acesta, aveţi obligaţia să compensaţi ceea ce ar trebui să facă el, dar nu face – străduindu-vă în tot acest timp să nu daţi impresia că i-aţi uzurpa autoritatea. Pe când Șeful Șovăielnic va abdica de la autoritatea sa cât e ziua de lungă, pentru a scăpa de sarcinile manageriale, Șeful Nepregătit nu-și va îndeplini sarcinile manageriale, dar va continua să aștepte – ba chiar să solicite cu toată sinceritatea – drepturile și privilegiile poziţiei sale de șef. în felul acesta, toţi subordonaţii lui sunt puși într-o postură foarte delicată în momentul evaluării. Dumneavoastră trebuie să îndepliniţi multe sarcini care îi revin de drept Șefului Nepregătit în calitate de manager, tratându-l, astfel, așa cum aţi trata un Șef Șovăielnic. Aveţi totuși grijă, deoarece Șeful Nepregătit va fi nemulţumit de orice ar putea să lase impresia că nu știe ce face.

Drept urmare, vă veţi găsi probabil în poziţia dificilă de a-l ajuta și de a-i acorda credit pentru competenţă. Poate că vă vine rău, însă problema importantă în cazul acesta este de a vă împiedica stupizenia personală să împiedice o evaluare decentă a performanţelor dumneavoastră. Ranchiuna purtată Șefului Nepregătit nu vă va ajuta cauza. Nu-i vorba despre faptul că ranchiuna în sine este un sentiment negativ (în ciuda parfumului ei inconfundabil), ci de faptul că ranchiuna ne face să spunem și, cel mai rău, să facem lucrurile cel mai incredibil de stupide.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Nepregătit astfel:

Recunoaşteţi autoritatea Șefului Nepregătit. Nu discutaţi cu el de pe o poziţie de superioritate, ci astfel încât să-l faceţi să se simtă bine. Poate că nu vrea să fie autoritatea supremă, ca Șeful Machiavelic, totuși rămâne șeful de post din comuna dumneavoastră. Nu scuipaţi pe

insigna lui decât dacă doriţi ˇs-o lustruiţi.
Nu contestaţi autoritatea Șefului Nepregătit. Cu excepţia cazului în care aveţi 100% șanse de succes (ceea ce nu aveţi, decât dacă sunteţi o progenitură a directorului executiv), nu-i contestaţi legitimitatea titlului.
□ Duceţi acţiunile la bun sfârșit, în ciuda autorităţii lui. A tolera ca lucrurile să se ducă de râpă, ceea ce înseamnă un răspuns pasiv-agresiv natural faţă de lipsa de pregătire a Șefului Nepregătit, se va reflecta finalmente negativ asupra dumneavoastră.
□ Susţineţi cauzele cărora Șeful Nepregătit le-a jurat credinţă. Autoritatea cu care l-a învestit compania îi îngăduie să joace rolul personajului important când se ajunge la cauze bune. Hapul amar al susţinerii imaginii sale de dictator mărinimos va fi ˇînghiţit mai ușor când vă gândiţi că cineva este de fapt ajutat în cursul acestui proces.
□ Susţineţi cauza colegilor dumneavoastră asediaţi. La momentul evaluării performanţelor puteţi fi răsplătit pentru contribuţiile aduse la funcţionarea lină a departamentului – reamintesc, atâta timp cât evitaţi să-l faceţi să pară incompetent. Esenţial este să dovediţi respect faţă de autoritatea instituţională a Șefului Nepregătit (oricât de neplăcută poate fi sarcina aceasta), în vreme ce vă consolidaţi autoritatea populară.
□ Păstraţi-vă calmul. Poate că sună foarte simplu, dar menţinerea departamentului în stare excelentă va conferi credibilitate capacităţii fictive de conducere a Șefului Nepregătit. Păstrarea calmului când toţi cei din jur și-l pierd poate fi de folos tuturor, inclusiv Șefului Nepregătit.

Este important de subliniat că trebuie să vă demonstraţi abilitatea de a vă păstra calmul vreme de 12 luni în preajma Șefului Nepregătit, deoarece slăbirea lesei, ca să mă exprim așa, este modul cel mai rapid de a scăpa de sub control dulăii stupizeniei. Nu-i îngăduiţi Idiotului Interior ocazia de a se ivi și de a vă periclita cariera. Dacă o veţi face, el se va năpusti, bâlbâindu-se incoerent, și va transforma o evaluare proastă a performanţelor într-una

dezastruoasă mai repede decât puteţi spune „Ce ˇs-a întâmplat? n.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL AMIC

Șeful Amic va preţui evaluarea performanţelor care-i oferă posibilitatea de a sta între patru ochi cu dumneavoastră. Dacă vă sugerează să vă întâlniţi lunar, nu numai anual, zâmbiţi și întrebaţi-l dacă puteţi căpăta lunar o creștere salarială. ˇS-ar putea să fie atât de încântat că doriţi să petreceri timp cu el, încât să procure banii necesari. Cât de rău poate fi? Șeful Amic dorește să interacţioneze constant cu dumneavoastră. întrucât aţi fost ca gemenii siamezi pe toată durata anului, n-ar trebui să existe nimic nou de discutat la o evaluare a performanţelor, decât poate despre timpul probabil și despre creșterea salarială.

Pentru a-l face extatic de fericit pe Șeful Amic, purtări haine asemănătoare cu ale lui și atrageţi atenţia încântat asupra potrivirii lor. Ce surpriză! Ce coincidenţă minunată! Asta trebuie să însemne că aţi fost meniţi să fiţi prieteni pe veci. Când ironia devine prea groasă, ieșiţi din cameră ca să vă oxigenaţi creierul. Nu folosiţi apelul de urgenţă cu copilul aflat la reanimare. Un Șef Amic va ajunge înaintea dumneavoastră la spital. Mulţumiţi-vă să reacţionaţi cu încântare faţă de toate cuvintele și faptele lui, iar în clipa când îi ieșiţi din raza vizuală faceţi orice este necesar pentru a vă menţine barca la suprafaţă.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Amic astfel:

Fiţi cât mai prietenos posibil în tot ce faceţi – profitaţi de orice ocazie pentru a crea impresia că toate activităţile au o motivaţie socială fără a vă pune într-o lumină proastă în faţa cinicilor din companie. Aranjaţi-vă spaţiul de lucru astfel încât Șeful Amic să vă poată observa din biroul lui sau de pe traseele lui uzuale de deplasare. Contactul acesta îi va fi suficient dacă nu are nevoie decât de o doză scurtă de confirmare.

□ Folosiţi un limbaj al trupului bazat pe gesturi

prietenoase, de bucurie, care anunţă: „Ce bine că vă văd!” Nu contează că aţi fost prietenos, ba chiar în al nouălea cer de fiecare dată când v-a întâlnit în ultimii 15 ani – dacă Șeful Amic n-a primit nicio confirmare în ultimele 15 minute, ar fi recomandabil să-i faceţi cu mâna.

□ Folosiţi poșta vocală și e-mailurile pentru a-l asigura ca figurează în gândurile dumneavoastră. Ca și Șeful Sadic, Șeful Amic se hrănește mai mult din perceperea decât din realitatea apariţiei dumneavoastră regulate. Spărtura cât e mică trebuie cârpită. Un scurt e-mail preventiv sau un mesaj vocal l-ar putea ţine departe de biroul dumneavoastră cât să vă puteţi achita și de sarcinile de serviciu.

□ Afirmaţi direct că proiectele speciale par interesante și vă vor oferi mai multe ocazii de a-i raporta cu regularitate. Ca întotdeauna, folosiţi proiectele speciale pentru a vă stabili propriile condiţii în ce privește repartizarea sarcinilor de serviciu. De asemenea, le puteţi utiliza pentru a crea interacţiuni sociale, care vă vor încânta Șeful Amic. Asta înseamnă să împușcaţi doi iepuri dintr-odată.

□ Sărbătoriţi succesele în mod deschis cu colegii și cu Șeful Amic. Nimic nu-l va încânta mai mult decât un motiv pentru a petrece. Pe cât posibil, sărbătoriţi la birou, pentru a reduce riscul ca el să ajungă în casa dumneavoastră. Se va alătura oricăror festivităţi existente. Ca și în cazul tuturor celorlalte tipuri de șefi, îl controlaţi în avantajul dumneavoastră.

□ Selectaţi-vă vestimentaţia și decoraţi-vă spaţiul de lucru pentru a reflecta cât mai multă afecţiune faţă de Șeful Amic. Aceasta ar putea include trecerea numelui său pe tricourile echipelor de fotbal și bowling. Fotografiile prinse pe pereţii biroului, pe avizierul departamentului și pe frigiderul comun ar trebui să-l prezinte pe Șeful Amic cu dumneavoastră și cu toţi ceilalţi membri ai echipei pe care-i puteţi înghesui în cadru.

Ar trebui să faceţi aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful are nevoie de afecţiune cât e ziua de lungă (adică este un Șef

Amic), veţi primi cele mai bune calificative posibile la evaluarea performanţelor. Dacă l-aţi inclus în toate activităţile, este imposibil să nu se simtă inclus. Și de ce n-aţi dori să aveţi un mediu de lucru cât mai prietenos cu putinţă? Realizarea oricăror lucruri meritorii va cădea pe umerii dumneavoastră, dar care-i noutatea?

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL IDIOT

Dacă modelul de evaluare a performanţelor din manualul de Resurse Umane pare identic cu evaluarea pe care v-o prezintă Șeful Idiot, aceasta se datorează faptului că l-a copiat cuvânt cu cuvânt. Din păcate, modelul de evaluare are calificative medii peste tot. I – Șefii nu înţeleg conceptul de la baza evaluării performanţelor, tot; aşa cum nu înţeleg conceptul de la baza camerelor din anvelope. Șefii întocmesc evaluări ale performanţelor, oamenii umflă camerele și Idioţii nu înţeleg nevoia pentru niciuna dintre ele.

Vă puteţi convinge I-Șeful să vă îmbunătăţească evaluarea performanţelor dacă o transformaţi într-un joc. Atrageţi atenţia asupra felului în care vă poate oferi o creștere salarială dacă v-ar promova. Spuneţi-i cum ar putea obţine *chiar el* o creștere salarială, sugerându-i același lucru șefului său. Când va proceda ca atare și va fi admonestat pentru gogomănie, va fi prea stânjenit ca să-i mărturisească șefului că tocmai v-a acordat o mărire salarială pentru simplul motiv că i-aţi cerut-o. Fiţi inteligent și nu mai menţionaţi niciodată acest incident nefericit, și nici nu arătaţi cu degetul urma roșie de palmă de pe obrazul lui. Dacă Șeful Idiot încearcă să discute subiectul, cădeţi instantaneu victima amneziei, în scurt timp îl va abandona.

Pe tot parcursul anului, ţineţi permanent la îndemână cele mai ridicole proiecte ale I-Șefului în eventualitatea că intră pe neașteptate în biroul dumneavoastră. Trageţi hârtiile fictive peste materialele reale sau peste buletinul de pariuri fotbalistice la care lucraţi și lansaţi un comentariu preventiv pentru a reteza orice proiect la care

˟s-a gândit ca să-și omoare timpul. Spuneţi-i cât de excelentă a fost ideea de a rescrie planul pe termen mediu de anul trecut și că ar trebui să i-l puteţi termina înainte de finala Cupei… finala Cupei de anul viitor.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Idiot astfel:

Exageraţi în mod favorabil absolut tot ceea ce faceţi. Profitaţi de orice ocazie pentru a lăsa impresia că toate activităţile par motivate de loialitatea dumneavoastră faţă de filosofia companiei, așa cum o înţelege Şeful Idiot. Fără a vă face de râs în faţa colegilor, aranjaţi-vă spaţiul de lucru astfel încât sii reflecte tipul de imp˟eriu corporativ pe care Idiotul îşi imaginează că-l conduce.

Utilizaţi un limbaj al trupului care reflectă tipul de discipoli pe care Șeful Idiot îşi imaginează că-i va atrage stilul lui de leadership. Dacă el crede că „retehnologizare” înseamnă a-i trata pe toţi ca pe niște biele, umblaţi și vorbiţi ca o bielă. Să sperăm că Șeful dumneavoastră Idiot se imaginează liderul unor oameni realizaţi, creativi și entuziaști. în felul acesta, puteţi fi dumneavoastră înșivă, și în plus vi se vor recunoaşte și meritele.

- ☐ Folosiţi poșta vocală și e-mailurile pentru a-l asigura că viziunea lui este implementată. Ca și Șeful Machiavelic, Șeful Idiot îşi vede rolul în univers cu totul diferit de felul în care îl vede universul. El are nevoie de asigurări că imaginaţia lui înseamnă realitate.
- ☐ Explicaţi-i repetat că proiectele speciale sunt un mijloc de a-i accelera planurile (în felul acesta, vă repartizaţi sarcinile de muncă după cum doriţi). Ca întotdeauna, puteţi crea proiecte speciale sau vă puteţi reformula proiectele existente astfel încât să lăsaţi impresia că planurile lui sunt comprehensive și semnificative.
- ☐ Sărbătoriţi succesele în mod deschis cu colegii și cu Șeful Idiot. Esenţial este să vă lăudaţi că dumneavoastră aţi realizat ceea ce Șeful Idiot îşi imaginează că-i important. De asemenea, este recomandabil să vă asiguraţi că persoanele importante

sunt informate corect în legătură cu ceea ce aţi făcut.

- Selectaţi-vă vestimentaţia și decoraţi-vă spaţiul de lucru bazându-vă pe tradiţiile culturale din imaginaţia Șefului Idiot. Este ca și cum aţi boteza echipa de fotbal sau de bowling „Cine mi-a luat cașcavalul”, „Ochelarii de cal”, „Lucruri mici ce pot provoca schimbări de proporţii”, „Cum să vinzi gheaţă eschimoșilor” sau „Gândește-n afara tiparelor”. Șeful Idiot nu a citit cărţile acestea, la fel cum nu le-a citit nici Șeful Nepregătit, dar se găsesc probabil pe raftul lui, fiind[ɔ- i-au fost cumpărate de Resursele Umane. Indiferent cum ar sta situaţia, el se va simţi încântat de asociere.

Ar trebui să faceţi aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă 11 diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat un Idiot, veţi primi cele mai bune calificative la evaluarea performanţelor. Dacă aţi creat în mod convingător iluzia că imp˟eriul i imaginat de el este viabil și sănătos, îi va fi imposibil să nu se simtă important. Este de dorit ca Șeful Idiot să se simtă important. Deși (ʑ1 nu este important, orice dubii pe care le are despre importanţa sa vor sfârși sub formă de sarcini împovărătoare, inutile și chiar ridicole pe biroul dumneavoastră. O dată în plus, prevenirea este esenţială pentru aplicarea acestor tehnici la toate tipurile de șefi.

EVALUAREA PERFORMANTELOR DE CĂTRE ȘEFUL BUN

Un Șef Bun vă implică în mod consecvent pe toată durata anului în ţelurile și obiectivele companiei, și stabilește rolul dumneavoastră în atingerea lor. El vă implică săptămânal în confruntări constructive. La evaluarea performanţelor nu veţi avea nimic nou de discutat, decât cum se gândește el să vă ofere mai mulţi bani și condiţii mai bune de muncă. Dacă a fost cu adevărat un Șef Bun, atunci a orchestrat o metodă eficientă și echilibrată pe care echipa ˟s-o folosească pentru atingerea obiectivelor de performanţă.

Multe companii mari alocă un buget fix pentru a fi distribuit sub formă de creșteri salariale în toate

departamentele, iar asta se întâmplă independent de procesul de evaluare a performanţelor. Evaluarea performanţelor este pur și simplu un mijloc de împărţire a tortului. Mie îmi place metoda feedbackului de 360 de grade, iar Șeful Bun va încerca să colecteze și să examineze opiniile egalilor săi pentru a-și echilibra și valida propria opinie, chiar dacă nu este metoda oficială a departamentului Resurse Umane.

Șeful Bun știe că productivitatea și loialitatea sunt legate de simţul proprietăţii, iar acesta crește proporţional cu participarea. Dacă pot influenţa realmente modul de distribuire a creșterilor salariale, membrii echipei se vor simţi împuterniciţi. Legătura dintre Șefii Buni și membrii echipei lor este cea mai puternică dintre toate perechile șef-angajat, fiind[ɔ- Șeful Bun și-a câştigat încrederea membrilor echipei prin împărţirea puterii.

Deși împart puterea, Șefii Buni rămân în cele din urmă responsabili, ajungând până la asumarea vinovăţiei când membrii echipei greșesc grav. Așa cum spune Danny Cox, conferenţiar și autor de cărţi de leadership ca *Trăiește clipa*[9]: „Dacă echipa are succes, un lider adevărat o arată și spune: «Ei au făcut-o». Dacă un proiect deraiază de pe șine, un lider adevărat spune: «Eu sunt responsabil»”. Dacă aveţi un Șef Bun, bucuraţi-vă, mulţumiţi-i Puterii Superioare, fiţi recunoscător și mergeţi mai departe. în fiecare an, acordaţi-i timp de 12 luni tot ce aveţi mai bun în dumneavoastră și Șeful Bun va proceda la fel. Este ceva minunat. Chiar dacă nu daţi tot ce aveţi mai bun în dumneavoastră, probabil că Șeful Bun o va face oricum. ˇS-ar putea ca o parte din tot ce are el mai bun să fie exact strategia de a vă reaminti că dumneavoastră nu daţi tot ce aveţi mai bun. Evaluarea performanţelor din partea unui Șef Bun este probabil singura pe care o veţi semna cu adevărat mulţumit.

CINE SE ASEAMĂNĂ ˇS-ADUNĂ

Indiferent dacă aveţi sau nu dreptate, dacă sunteţi harnic sau leneș, inteligent sau mai puţin inteligent,

9 Ed. Curtea Veche, 2005 (n.trad.).

realitatea este că majoritatea șefilor nu vor acorda măriri salariale celor pe care nu-i plac. Este ceva ce face parte din natura umană și nu sfătuiesc să pariaţi împotriva ei. Observaţi și stabiliţi pentru ce tip de șef lucraţi, și pornind de acolo începeţi să vă dezvoltaţi planul. Reflectaţi înspre șef imaginea care îl face fericit. Consumaţi-vă energia făcându-l să se simtă confortabil. Obţineţi tot ce puteţi din cărţile pe care le-aţi primit la masa de joc și abia apoi gândiţi-vă să obţineţi mai mult. Desigur, puteţi ignora natura fiarei, puteţi ignora tipologia șefilor, puteţi munci sârguincios cu simţul integrităţii în ciuda șefului dumneavoastră și puteţi spera că vi se vor recunoaşte meritele și veţi fi răsplătit. Am încercat asta în cea mai mare parte îi vieţii mele profesionale și am avut doar parţial succes. Faptul că ¸u continuam să mă simt frustrat mult timp după ce ar fi trebuit să-mi dau seama că nu merita înseamnă că mă agăţam de cel puţin o parte a stupizeniei mele după ce-mi rugasem Puterea Superioară ˇs-o înlăture.

ATENŢIE, IDIOŢI!

Angajaţii ambiţioși, creativi, inovatori și entuziaști mai pot încă atrage destulă atenţie pentru a fi executaţi sau alungaţi de către cei care doresc păstrarea statu-quoului. Mulţi fac treabă bună și aduc contribuţii remarcabile la realizarea obiectivelor companiei, doar pentru a vedea cum realizările și contribuţiile lor sunt minimalizate, marginalizate și criticate. De multe ori, ei cad pradă credinţei legendare că-și pot duce munca susţinută și entuziasmul în altă companie, unde vor fi mai bine apreciaţi, dar realitatea este, deseori, cu totul alta. în majoritatea cazurilor vor descoperi că iarba nu-i mai verde pe noua pășune și că n-au reușit decât să-și reducă vechimea în muncă. Șefi proști există peste tot. La fel de bine v-aţi putea desăvârși arta de a lucra cu ei acolo unde vă aflaţi. După câteva asemenea tentative dezamăgitoare de a găsi pășuni mai verzi, unii foști entuziaști amorţesc, amuţesc, se contopesc cu peisajul și reușesc să treacă peste linia de sosire a pensionării fără ca nimeni să

observe. Nu acesta le-a fost planul, ci pur și simplu sistemul i-a anesteziat și de aceea lucrurile ˝s-au derulat ca atare. Aţi putea spune că au fost admonestaţi de mâna invizibilă a lui Adam Smith, cea despre care susţinea că ar controla economia. Nimeni nu știe de unde sosește și nici încotro se duce, dar impactul este resimţit în mod clar.

PASUL 6 PENTRU IDIOŢI ÎN RECUPERARE: „CONSIMT FĂRĂ REZERVE CA DUMNEZEU SĂ MĂ SCAPE DE STUPIZENIE”.

Succesul și stupizenia sunt imiscibile. Stupizenia șefului meu nu reprezintă decât jumătate din problemă. Propria mea stupizenie poate completa cu ușurinţă dezastrul. Cu ajutorul Puterii Superioare, mă bazez pe procesul de recuperare să-mi ofere o șansă de a mă ridica deasupra propriilor mele dificultăţi intelectuale. Deși deficienţele mintale ale Șefului Idiot rămân mai presus de controlul dumneavoastră, îi puteţi anticipa gândirea și comportamentul și acţiona în conformitate. Dacă deveniri un expert în privinţa lui, puteţi acţiona astfel încât să culegeţi beneficii uriașe – mai multă liniște, seninătate și negocieri de succes în privinţa condiţiilor de muncă și a perspectivelor postului. A doua parte a ecuaţiei respective, dar la fel de importantă, este de a deveni expert în privinţa propriului dumneavoastră Idiot Interior, pentru a vă asigura că micuţul afurisit nu ţâșnește pe neașteptate și nu vă sabotează în momentul cel mai nepotrivit cu putinţă.

De-a lungul carierei, am făcut lucruri pe care n-ar fi trebuit să le fac, n-am făcut lucruri pe care ar fi trebuit să le fac, am spus cuvinte pe care n-ar fi trebuit să le spun și n-am spus cuvinte care ar fi putut îmbunătăţi situaţia. Pun pariu că asta-i valabil și pentru dumneavoastră. în fiecare zi trebuie să optez să nu irosesc timp și energie preţioasă, insistând asupra unor erori pe care le-am comis în trecut și dorindu-mi să mă pot întoarce în timp și să încerc din nou. Asta ar fi o idioţenie. Ce a fost a fost. însă ar fi o idioţenie și mai mare să-mi șterg trecutul din memorie doar pentru a comite aceleași erori.

Dovada cea mai mare de stupizenie din partea mea,

pe care am pus-o iute în seama stupizeniei I-Șefului meu (chiar și când nu exista nicio stupizenie din partea lui – cel puţin la momentul respectiv), a fost să simt că eram victima unei forţe uriașe care se dedicase distrugerii mele. Mi-am proiectat șeful în rolul acelei forţe uriașe și distructive. Deși există momente când oricare dintre noi poate fi cu adevărat victimizat, este la fel de probabil că *ne oferim voluntari* pentru eșec din cauza refuzului de a acţiona înţelept prin culegerea și aplicarea de date critice, care să ne ajute să concepem un curs de acţiune cu mai mult succes. Am devenit atât de expert în victimizare, încât puteam „retehnologiza" un șef bun într-un șef rău, pur și simplu pentru a-mi oferi un motiv la care să recurg de câte ori mă confruntam cu un eșec.

NU MAI URMĂRIŢI PERFECŢIUNEA *y y*

Ca și evoluţia personală, evoluţia profesională este un proces de perfecţionare. Așa cum spunem noi în fiecare seară de miercuri în subsolul bisericii: *progres – nu perfecţiune.* Onorarea procesului este mai importantă decât atingerea perfecţiunii. Chiar dacă atingeţi perfecţiunea, alţii din companie (începând cu șeful) îşi vor pune mâinile pe munca dumneavoastră și o vor strica, astfel încât veţi ajunge din nou să fiţi exasperat, agitat și înstrăinat. Renunţarea la gândul că dumneavoastră sau oricine altcineva poate atinge cumva perfecţiunea va fi una dintre experienţele cele mai eliberatoare ale vieţii dumneavoastră.

O modalitate de a înlocui cu ceva mai bun stupizenia de a vă aștepta la perfecţiune este să observaţi cum acţionează alţii. Puteţi să adoptaţi comportamente care par să funcţioneze bine pentru ei și să le evitaţi pe cele care-i fac să pară niște Idioţi. Deși recomand adoptarea mentalităţilor oamenilor de succes, gândurile sunt mai dificil de observat decât acţiunile. De aceea este întotdeauna mai sigur și mai raţional să începeţi cu comportamentele oamenilor de succes. Gândurile asociate cu comportamentele de succes vor urma.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 6: „CONSIMT

FĂRĂ REZERVE CA DUMNEZEU SĂ MĂ SCAPE DE STUPIZENIE”.

Nu fiţi nici victimă, nici voluntar. Nu cred că doriţi să fiţi victimă a ceva ce puteţi evita și nici să vă oferiţi voluntar pentru orice, cu excepţia unui succes mai mare în abordarea oamenilor dificili, mai ales a celor care deţin o autoritate instituţională mai mare decât a dumneavoastră. Totul se rezumă la a accepta ce nu puteţi schimba, dar la a schimba ce puteţi. Iar asta poate însemna destul de mult.

Întocmiţi o listă cu cinci situaţii din viaţă care nu au decurs așa cum aţi dorit. încercaţi să fie situaţii rezonabil de relevante. Nu includeţi episodul din clasa a cincea când n-aţi fost ales în echipa de fotbal. Un exemplu bun poate fi, de pildă, pierderea unei slujbe. Același lucru se poate spune despre acea promovare sau creștere salarială pe care simţeaţi că o meritaţi, dar pe care n-aţi primit-o. Toate situaţiile pe care le enumeraţi trebuie să fi fost rezultatul deciziilor altcuiva.

Sub fiecare situaţie de pe listă, descrieţi cinci lucruri pe care le-aţi făcut sau nu și care au dus la decizia care v-a dezamăgit. Reflectaţi asupra lor. Aţi fi putut ști despre ele, sau ar fi trebuit să fi știut despre ele, dacă aţi fi fost atent la planurile și prioritățile șefului dumneavoastră? Au fost lucruri pe care le-aţi face altfel acum, dacă vi ˇs-ar mai oferi posibilitatea? Vestea bună este că, indiferent ce aţi face acum, indiferent dacă vă căutaţi altă slujbă sau dacă încercaţi să supravieţuiţi celei pe care o aveţi în prezent, veţi mai căpăta o șansă. Poate să nu fie o copie exactă a celei pe care aţi scăpat-o, dar este bine să vă amintiţi filosofia lui Teddy Roosevelt: începeţi din punctul în care vă găsiţi, folosiţi ce aveţi și faceţi tot ce puteţi. Renunţaţi la exerciţiu dacă decideţi să vă opriţi și spuneţi că mai mult de atât nu puteţi.

Enumeraţi după aceea cinci obiective pe care doriţi să le realizaţi. Nu puteţi anula ce ˇs-a întâmplat deja, așa că nu vă irosiţi timpul încercând să retrăiţi trecutul. Dacă în trecut n-aţi reușit să găsiţi o cale de a supravieţui și de a prospera fără să vă asasinaţi șeful, dar aţi dori să mai

încercaţi în viitor, atunci aveţi o ţintă nouă. Pentru fiecare dintre cele cinci obiective pe care doriţi să le atingeţi, enumeraţi cinci comportamente noi sau adaptate care vor duce la succes. Ar trebui să fie clar destul de repede că indiferent ce roluri au norocul și circumstanţele în raportul dintre dezamăgire și succes, putem să reducem probabilitatea dezamăgirii și să creștem probabilitatea fericirii dacă vom studia mai bine jocul și jucătorii.

Sunt decis să am succes în ciuda stupizeniei. Vreau să nu-i mai permit propriei mele stupizenii să continue să-mi ruineze cele mai bune planuri. Deoarece nu putem controla gradul în care stupizenia sau planurile infame ale șefului ne pot înăbuși visurile și speranţele cele mai mari, putem măcar schimba șansele în favoarea noastră, refuzând să ne mai oferim voluntari pentru abuzuri. Probabil că elicea unui avion nu vă va afecta în niciun fel ziua – cu excepţia cazului în care intraţi cu capul în ea.

Gândirea-Idiot: marea deghizare

Uneori, deosebirile dintre cei 12 pași pentru recuperarea Idioţilor sunt subtile. În capitolul 6 m-am pregătit pentru ca Puterea Superioară să-mi alunge stupizenia, iar acum mă-ntreb de ce durează atât de mult. Formulez numeroase planuri pentru a înlocui stupizenia cu ceva util, adică mă pregătesc pentru extragerea stupizeniei. Temerea mea este că după ce îmi va fi ˟îndepărtată stupizenia, vidul rezultat va absorbi în locul ei ceva mult mai periculos. Trebuie să umplem rapid vidul în care a sălăşluit cândva stupizenia, pentru a împiedica să fie înlocuită cu altă idee, noţiune sau comportament mult mai stupid.

PASUL 7 PENTRU IDIOŢI ÎN RECUPERARE: „TE ROG.

DOAMNE, TE ROG, SCAPĂ-MĂ DE STUPIZENIE”.

Planul pe care-l sugerez în acest capitol este vechiul șiretlic al falsei identităţi. Dacă nu-i puteţi învinge, treceţi de partea lor. Sau numai daţi impresia că aţi trecut de partea lor. Uneori este pur și simplu inutil să ne luptăm cu sistemul. Potrivit Laurei Crawshaw, autoare și fondatoare a

Institutului Boss Whispering, oamenii se limitează să aleagă între luptă și fugă. Dr. Crawshaw sugerează o a treia opţiune: fraternizarea. Șiretlicul identităţii false propus de mine este o formă de fraternizare.

Consumaţi-vă bateriile personale pentru lucruri asupra cărora deţineţi un fel de control și de care puteţi chiar să vă bucuraţi. Dacă sunteţi captiv într-o cultură de Idioţi, fără nicio posibilitate de a vă îmbunătăţi situaţia în timpul vieţii, puteţi la fel de bine să vă contopiţi cu mediul. De ce să vă consumaţi inutil? Adoptând aspectul unui Idiot – gândind ca un Idiot –, puteţi sui scara ierarhică a companiei fără să ameninţaţi pe nimeni. Schimbarea identităţilor nu este o manevră inteligentă prin care să vă păcăliţi I-Șeful să vă placă. Așa ceva ar fi dificil de susţinut pe termen lung. Așa cum a spus cândva „cinstitul Abe" Lincoln, „poţi să păcălești câţiva oameni tot timpul și toţi oamenii o perioadă, dar nu poţi să păcălești toţi oamenii tot timpul"… sau cam așa ceva. încercarea de a-i păcăli pe toţi oamenii tot timpul vă cere să operaţi împotriva firii dumneavoastră. Este ca și cum v-aţi împotrivi atracţiei gravitaţionale. Veţi avea mai mult succes dacă vă veţi comporta firesc și veţi găsi căi prin care să vă folosiţi natura esenţială în avantajul propriu. A pretinde că vă place I-Șeful când „dispreţuire" este un termen mult mai apropiat de adevăr, este ca și cum aţi încerca să ţineţi sub apă o minge de plajă umflată. Este ușor ˇs-o faceţi la început, dar apoi devine plictisitor. începeţi să vă întrebaţi de ce este atât de important să ţineţi mingea sub apă. *Ah, da,* vă reamintiţi. *îi păcălesc pe toţi, ascunzându-mi adevăratele sentimente sub oglinda apei.* Odată cu trecerea timpului, devine tot mai greu și incomod. în cele din urmă, va trebui să mâncaţi și să efectuaţi alte funcţii esenţiale ale speciei. Ceea ce la început părea un efort acceptabil începe să se cumuleze. Din când în când, mingea începe să vă scape. Sunteţi atent la timp ca ˇs-o împingeţi înapoi sub apă. *Hopa*! vă spuneţi. *Asta a fost cât pe-aci.*

COȘMARURILE MINGII DE PLAJĂ

Să știţi că în biroul dumneavoastră există mai mulţi oameni decât aţi crede care ţin mingi de plajă sub apă – sunt cei cu expresiile acelea stranii pe chipuri. Știţi despre ce expresii vorbesc: aspectul acela de constipare sau de sufocare. Ei par să-și ţină foarte mult respiraţia. Adevărul este că se tem permanent ca mingea să nu iasă la suprafaţă și adevăratele sentimente să le fie expuse I-Șefilor lor.

Cei norocoși sunt realmente constipaţi. Singurul lucru care le poate aduce fericirea este un laxativ eficient. Din păcate, nu există un remediu universal pentru răutate faţă de I-Șeful dumneavoastră. Trebuie să găsiţi o cale prin care să vă comportaţi firesc și, în același timp, să coexistaţi pașnic cu el. Alimentarea focarului de conflict nu vă va ajuta să vă destindeţi. Teama constantă de demascare vă va face să vă zvârcoliţi toată noaptea, vă va crește tensiunea arterială f; i vă poate îmbolnăvi de ulcer. Adesea m-am ridicat brusc în capul oaselor, scăldat în transpiraţii reci, dintr-un somn adânc, după ce visasem că mingea mea sărise de sub apă în mijlocul unei ședinţe cu I oţi angajaţii. înrăutăţind și mai mult lucrurile, privarea de somn sporește dificultatea de a vă concentra să ţineţi mingea ascunsă.

Știţi că aveţi necazuri când I-Șeful apare pe neașteptate și vă prinde nepregătit.

— Ce faci aici? întreabă el.

Luat prin surprindere, priviţi cu disperare în jurul biroului, căutând indicaţii despre mingea dumneavoastră și în mod instinctiv folosiţi un răspuns pe care l-aţi învăţat în copilărie.

— Nimic, spuneţi cu toată energia și inocenţa pe care le puteţi mobiliza.

— Haide, haide, insistă el. Făceai tu ceva. Ai tresărit când m-am furișat în spatele tău.

— V-aţi furișat să mă spionaţi?

Indignarea consternată poate întoarce vinovăţia împotriva 1-Șefului. Dacă el a încercat într-adevăr să vă

prindă făcând ceva subversiv sau aţi dat dovadă de insubordonare, v-aţi putea apăra invocând faptul că aţi fost instigat. A te apăra invocând instigarea este o excelentă modalitate de a susţine că o faptă rea pe care aţi comis-o nu-i rea dacă acţiunea prin care aţi fost prins a fost premeditată. Avocaţii din Uniunea Americană pentru Libertăţile Civile folosesc acest tip de apărare tot timpul pentru a-i apăra pe delincvenţi împotriva poliţiștilor pe care ei îi consideră corupţi și complotiști. Pentru avocaţii respectivi, nu există infractori, ci numai victime. Pentru angajatul culpabil, nu există comportamente subversive sau de nesubordonare, ci numai Șefi Idioţi și provocări.

Vă puteţi considera mai presus de asemenea abuzuri nocive ale procesului legal – până când I-Șeful se furișează în spatele dumneavoastră și vă ia prin surprindere. Instantaneu, principala dumneavoastră prioritate este de a scăpa din încurcătură cu orice preţ și prin orice mijloace posibile – etice sau neetice – chiar înainte de a ști dacă sunteţi realmente în încurcătură. Instantaneu, vă transformaţi într-un avocat pledant. Mintea vinovată este ceva uimitor. Odată ce aţi determinat că în jur nu există niciun pistol cu ţeava fumegândă, faceţi tot ce puteţi pentru a recâştiga controlul situaţiei.

— Ce vă determină să credeţi că aș fi făcut ceva? replicaţi plin de încredere, revenind la tonul normal al vocii după ce aţi văzut că mingea de plajă este ascunsă vederii, în siguranţă.

Este o situaţie foarte similară cu cea a unei mame care-și prinde copilul cu mâna în cutia cu bomboane de ciocolată. Odată ce dovada a fost înghiţită, el poate nega la nesfârșit.

— Practic ai sărit de pe scaun când am deschis gura, continuă I-Șeful. Ești sigur că nu încercai să faci pe ascuns ceva productiv, în loc să rescrii planul nostru pe termen mediu?

— Da, asta făceam, răspundeţi profitând de ocazie. Nimic nu vă poate scăpa, şefu3⅍. încercam să fac ceva productiv și m-aţi prins asupra faptului.

— Vezi? rostește el mândru. în departamentul ăsta, facem ceea ce-i important pentru mine, nu ce-i important pentru altcineva.

— Pentru o clipă, am uitat, vă scuzaţi. Noroc că m-aţi readus la timp cu picioarele pe pământ.

— Nu-s chiar așa prost pe cât par, chicotește I-Șeful şi-şi continuă drumul pe coridor. Trebuie să te scoli destul de devreme dimineaţa ca să fii mai treaz ca mine.

Pentru o clipă, rămâneţi tăcut, încercând să pricepeţi ce-a vrut să spună prin acel ultim comentariu. După care, ca întotdeauna, îl daţi uitării. Important este că Șeful Idiot nu v-a văzut mingea de plajă. Deocamdată sunteţi în siguranţă. El a observat totuși că ascundeaţi ceva, iar asta este neliniștitor. Vă este tot mai greu să vă menţineţi faţada.

Nu mizaţi pe ignoranţă

I-Șefii fac rareori asemenea comentarii transparente, cu excepţia episoadelor fictive pe care le scriu eu, însă pot recunoaşte o minge de plajă dacă le apare sub nas. Poate că n-o vor identifica drept un echivalent al dezgustului și resentimentelor dumneavoastră, cel puţin nu imediat, totuși vor deveni suspicioși dacă vor vedea destule mingi de plajă apărând prin birou. I-Șefii nu înţeleg conceptul de sentimente ascunse în aceeași măsură în care înţeleg că poate aţi ascuns un baton de ciocolată în sertar, deși aţi anunţat că urmaţi un regim alimentar strict. Asta este pentru ei o veste importantă. Eventualele sentimente pe care le-aţi putea nutri nu au mare importanţă pentru un I-Șef. însă faptul în sine că ascundeţi ceva este suficient pentru a-i declanșa senzorii. Dacă insistaţi să vă păstraţi ascunse sentimentele reale, ţineţi permanent un baton de ciocolată în sertar, pe care-l puteţi scoate când I-Șeful se furișează în spatele dumneavoastră și vă acuză că ascundeţi ceva.

GÂNDIREA-IDIOT

Adevărul acesta, că aproape toţi cei din birou îşi ţin sub apă mingea de plajă, explică parţial fenomenul pe care-mi place să-l numesc „gândirea-Idiot”. Gândirea-Idiot

este remarcabil de similară gândirii de grup. Ca să fiu sincer, n-am făcut altceva decât să împrumut ideea de la Irving Janis și să-i aplic un strat nou de vopsea. Doar pentru că n-aţi avut parte de gândirea de grup, nu înseamnă că n-aţi fost expus virusului. Ca și în cazul gândirii de grup, majoritatea celor care participă la gândirea-Idiot o fac fără să conștientizeze realitatea.

Gândirea-Idiot apare fiind[ɔ- nimeni nu vrea să fie fraier. W.C. Fields ˇs-a exprimat astfel: „Dacă joci pocher de 30 de minute și nu ţi-ai dat încă seama cine-i fraierul, tu ești fraierul”… sau cam așa ceva. Gândirea de grup apare atunci când membrii unui grup maschează anonimatul cu unanimitate, în detrimentul calităţii. Gândirea-Idiot apare atunci când nimeni nu vrea să iasă în evidenţă și să riște să fie criticat sau ostracizat. Un grup de codependenţi vă poate scoate din minţi când încearcă să ia o decizie. Nimeni nu vrea să ofenseze pe nimeni, ori să ofere cuiva un motiv pentru care să nu-l placă. în același timp toţi încearcă să controleze rezultatul final. Este îndeajuns ca ˇs-o luaţi razna. Unanimitatea oferă siguranţă. De aceea este atât de populară. La o decizie luată în grup, dacă ceva nu va merge bine, vinovăţia este repartizată mai multor persoane. Nimeni nu vrea să zbârlească penele altora, nici chiar în propria sa imaginaţie. Aici este inclus și I-Șeful dumneavoastră.

Aveţi grijă să nu subestimaţi gradul de ignoranţă de care este capabil Șeful Idiot. Majoritatea indivizilor au destulă demnitate și respect de sine pentru a evita să rămână expuși în urma unei decizii unilaterale fictive – de aceea a apărut fenomenul gândirii de grup. Nu uitaţi că I-Șefii sunt capabili să joace *solitaire în gândirea de grup.* Ei se vor înșela singuri, neînţelegând că masele oferii siguranţă. Mai rău, un I-Șef poate fi instigat de credinţa eronată di se află în siguranţă în interiorul coconului său protector de lingușitori – doar pentru a descoperi, după ce a trântit cu îndrăzneală o remarcă incendiară, că pe o rază de mulţi kilometri de jur împrejur nu se găsește nimeni din tribul lui.

Fiţi cel mai nou prieten excelent al I-Șefului dumneavoastră, Nu-l abandonaţi niciodată singur. Cu cât ideea unui superior este mai bizară și mai stupidă, cu atât mai exagerată ar trebui să fie susţinerea dumneavoastră. Când vă contopiţi în I-Mulţime, trebuie să fiţi pregătit pentru orice ar ieși din gura I-Șefului. Când el sugerează că soluţia pentru declararea falimentului de către compania dumneavoastră este de a asigura service pentru toate stingătoarele de incendiu din clădire, aruncaţi cât colo pixul și exclamaţi:

— Excepţional! De ce nu mi-a venit mie ideea asta?

(Aceasta este o replică utilă pe care ˇs-o aveţi pregătită pe vârful limbii de fiecare dată când I-Șeful deschide gura.) Partea înspăimântătoare vine atunci când vă daţi seama că aţi început cu adevărat să vă credeţi propriile lingușiri.

Marea deghizare, inversată

De fiecare dată când se menţionează titlul acestei cărţi, cineva spune: „Am pentru tine o poveste excelentă cu un Șef Idiot”. Sunt convins că munca pentru un Șef Idiot este una dintre experienţele cele mai comune de pe Pământ. Sunt de asemenea convins că gândirea-Idiot este al doilea fenomen cel mai comun. Indiferent încotro m-aș întoarce, actele de stupizenie individuală sunt eclipsate de actele de stupizenie în grup. Este caracteristic pentru un I-Șef să nu fie la curent cu pulsul unei companii; directorii care cunosc perfect starea companiei lor, dar care pretind contrariul, reprezintă cu totul alt caz.

Intenţiile cele mai bune, rezultatele cele mai proaste

Gândirea-Idiot se va ivi și vă va mușca tocmai când credeaţi că totul a fost soluţionat și că oamenii sunt realmente dedicaţi unei schimbări pozitive și constructive. Este pătrunzătoare și insidioasă. (Tind un grup de persoane bine intenţionate încearcă să realizeze ceva, prima lor acţiune ar trebui să fie abandonarea stupizeniei la 11șă. Sub forma negării în grup, gândirea-ldiot este dificil de depășit. Problemele nevinovate de comunicare

pot fi reparate aidoma unor poduri stricate, totuși oamenii au motive întemeiate să nege realitatea. Depășirea negării poate fi practic imposibilă. A-i ajuta pe oameni să admită că sunt în faza de negare este ca și cum aţi ajunge în prima tabără de bază de pe Everest. Este posibil, dar numai unul din 10 sau 20 de milioane de oameni încearcă vreodată. Probabil că există șanse mai bune de a câştiga la loterie. Dintre cei care sosesc în tabăra de bază, un număr încă și mai mic ajung până în vârf.

Eu am învăţat din greșelile mele și, de-a lungul anilor, am devenit un instructor, consultant și mediator mai eficient de când am renunţat la nevoia de a-mi impune propria interpretare a justiţiei înaintea unei audienţe care nu dorea asta. Acum încerc să pornesc din locul în care mă găsesc, să folosesc ce am și să fac tot ce pot – în niciun caz să nu mai bat cepuri pătrate în găuri rotunde. Deoarece am mai multă încredere în Puterea mea Superioară și în resursele inerente ale clienţilor mei, constat că acţionez mai puţin stupid și-i ajut pe oameni să găsească soluţii mai utile. Nu aș fi știut nimic din toate acestea dacă n-aș fi dat-o în bară cu cele mai bune intenţii de a salva situaţia.

9 9

CONTOPIŢI-VĂ CU MULŢIMEA FĂRĂ A SCĂPA DIN VEDERE OBIECTIVELE

Dacă toţi cei care ţin o minge sub apă fără motive i-ar da drumul, mingile ar răsări peste tot. Biroul ar semăna cu piscina cu bile pentru copii de la IKEA. Puteţi scăpa de mingea dumneavoastră de plajă dezumflând-o pur și simplu și aruncând-o. Nimeni nu trebuie să știe, cu excepţia dumneavoastră. Simplul fapt că vă contopiţi cu mediul nu înseamnă că v-aţi pierdut din vedere obiectivele. Negarea este unul dintre mecanismele defensive cele mai puternice cunoscute de rasa umană, deoarece ne protejează de realitate. Oamenii evită să stabilească ţinte din motive similare. Stabilirea unor ţinte impune cereri în privinţa performanţelor: dacă doriţi să evitaţi presiunea impusă de performanţe, nu vă stabiliţi ţinte. Dacă soluţionarea problemelor vă sperie, negaţi existenţa

oricăror probleme. Vă puteţi simţi îmbărbătat de faptul că stabilirea ţintelor poate fi o chestiune personală și puteţi adopta mijloace* sănătoase de a vă păstra responsabilitatea, fără a deveni excesiv de punitiv. începeţi prin a vă reorienta energia, îndepărtând-o de dispreţul pe care-l simţiţi faţă de Șeful Idiot și apropiind-o de dezvoltarea personală și satisfacţie.

Toţi ne putem face vieţile mai ușoare eliminând resentimentele și ostilitatea faţă de Șefii noștri Idioţi și înlocuindu-le cu alternative sănătoase. Poate că sună excesiv de optimist, dar este adevărat. Doar pentru că nu vă mai negaţi sentimentele nu înseamnă că nu puteţi găsi mai multe modalităţi productive de a vă asocia I-Șefului. Niciodată nu-i prea devreme ca să începeţi și pot fi profitabile chiar și încercările mărunte de a vă acordă pe frecvenţa I-Șefului.

Începeţi prin a recunoaşte câteva realităţi:

I-Șeful are mai multă putere decât dumneavoastră în cadrul biroului.

- ☐ Dumneavoastră aveţi mai multă putere în afara biroului decât I-Șeful.
- ☐ Presupunând că lucraţi 60 de ore pe săptămână și dormiţi opt ore pe noapte, tot veţi beneficia de un câștig net de două ore pe săptămână în timpul cât sunteţi treaz și nu lucraţi. Simţiţi puterea.
- ☐ Probabil că vă doriţi să fiţi plătit mai mult.
- ☐ Există posibilităţile: (a) vă place I-Șeful, (b) nu vă place I-Șeful, ([) puţin vă pasă.
- ☐ I-Șeful nu vă poate controla gândurile sau emoţiile. Cum gândiţi și simţiţi depinde de dumneavoastră.
- ☐ Ca angajat cu liber arbitru, aveţi opţiunea de a rămâne sau de a pleca și puteţi stabili scenariul emoţional prin care rămânerea să fie cât mai atrăgătoare posibil.

Vestimentaţia

Pentru unele persoane au avut succes următoarele idei nebunești. încercaţi să vă îmbrăcaţi fără a ţine seama de liniile modei. I-Șefii sunt creaturi incompetente, ceea ce se reflectă frecvent în alegerile vestimentare făcute de

Idioţii masculi. Există ocăzii, deși într-adevăr mai puţine, când I-Șefi femei se îmbracă șocant și nepotrivit. Puteţi preciza de fiecare dată când un I-Șef al ost în mail. Un I-Șef mascul va sosi la serviciu într-o vestimentaţie iisortată a doua zi după ce a fost la cumpărături și vânzătoarele i-au; iles hainele. Lăsaţi-l însă câteva zile ca să le amestece cu restul vestimentaţiei și coordonarea culorilor va aparţine trecutului. Ocazia de a-l complimenta pe I-Șef pentru ţinuta asortată zboară repede.

Nu vă temeţi să vă îmbrăcaţi ca un Idiot. Cu excepţia cazului în care I-Șeful are o soţie sau prietenă care pune întrebarea retorică „Chiar intenţionezi să porţi cravata asta cu cămașa asta?”, el o va purta. Cravatele bizare îi amuză de obicei pe I-Șefi și vor arăta restului lumii că sunteţi un stâlp de aplomb. Fiţi îndrăzneţ.

Pentru persoanele cu gust este greu să se îmbrace necorespunzător. Aveţi nevoie, de obicei, de o planificare intensă, atât din punctul de vedere al sentimentelor dumneavoastră, cât și al alegerii vestimentaţiei. Folosiţi indicii desprinse de-a lungul timpului din obiceiurile de îmbrăcăminte ale I-Șefului dumneavoastră. într-o săptămână sau două ar trebui să puteţi cataloga tot ce este dispus să poarte. După aceea încercaţi să-i oglindiţi cât mai aproape cu putinţă alegerile vestimentare. Probabil că nu-și va da seama ce faceţi, dar se va simţi în mod straniu mai confortabil în prezenţa dumneavoastră. Reflectarea simţului oribil pentru modă al I-Șefului îl va face mult mai receptiv la ideile și sugestiile dumneavoastră.

Dacă un I-Șef mascul poartă un ciorap bleumarin pe piciorul stâng și un ciorap negru pe piciorul drept, și observă un membru mascul al echipei cu un ciorap negru pe piciorul stâng și un ciorap bleumarin pe piciorul drept, probabil că-l va complimenta pentru eleganţa sa. Dacă I-Șeful poartă o protecţie din plastic pentru buzunarul de la piept al cămășii lui Oxford cu mânecă scurtă, cred că nu mai trebuie să vă spun ce ar trebui să purtaţi dumneavoastră. Dacă vă este imposibil totuși ˟s-o faceţi, complimentaţi-l cel puţin pentru protecţia de buzunar

elegantă și raţională. Starea pantofilor dumneavoastră afectează de asemenea nivelul de confort al I-Șefului. Dacă el poartă vechituri scâlciate, ţineţi în dulăpiorul de la serviciu o pereche cât mai asemănătoare.

Nu mai trebuie spus totuși că femeile n-ar trebui să încerce sii imite alegerile proaste de vestimentaţie ale I-Șefilor bărbaţi. în cazurile rare în care o femeie I-Șei se îmbracă ciudat, femeile din echipă trebuie să păstreze cu mare atenţie un echilibru între demonstrarea unei atitudini similare în privinţa modei și imitarea reală a vestimentaţiei I-Șefului femeie. Femeile colege care au I-Șefi bărbaţi ar trebui să se îmbrace cât mai profesional posibil. I-Șeful bărbat ˇs-ar putea să nu aibă habar cum arată el în tabloul general, totuși a văzut destule reclame IBM pentru a ști cum arată femeile aflate în ascensiune ierarhică. Este o afirmaţie potenţial misogină, însă misoginismul poate fi cea mai mică dintre problemele dumneavoastră cu un I-Șef.

De acord, recunosc că exagerez pentru a obţine efectul dorit, dar aici nu-i vorba despre a vă simţi confortabil. Este treaba dumneavoastră dacă vreţi să fiţi o persoană îmbrăcată după ultima modă pentru a vă înmulţi cuceririle sentimentale sau pur și simplu pentru a vă satisface orgoliul. Dacă însă îl veţi face pe Șeful Idiot să pară, prin comparaţie, un Idiot și mai mare, calculaţi-vă cu atenţie câștigul sau pierderea netă. Toate acestea sunt importante numai dacă vreţi că I-Șeful să se simtă mai confortabil în preajma dumneavoastră. Nu toţi cei care se îmbracă fără gust sunt I-Șefi și nu toţi I-Șefii se îmbracă fără gust. Există persoane foarte inteligente și dotate care se îmbracă aidoma unor clovni, în vreme ce niște Idioţi ignoranţi se îmbracă precum George Clooney. Șefii Buni, Șefii Machiavelici, mulţi Șefi Sadici și unii Șefi Nepregătiţi sunt, de obicei, elegant îmbrăcaţi. De fapt, cu cât șeful este mai răutăcios sau mai nebun, cu atât va semăna mai mult cu un manechin de la Armani.

Unii Șefi Buni, majoritatea Șefilor Amici, Șefii Paranoici, Șefii Masochiști, Șefii Șovăielnici și, desigur, I-

Șefii sunt notorii prin faptul că se îmbracă fără gust. Nu va trebui să vă îmbrăcaţi în mod premeditat fără gust în preajma unui Șef Bun. El vede persoana, nu hainele, și vă va aprecia stilul chiar dacă al lui nu-i tocmai ideal. Șefii Buni nu poartă de obicei haine neasortate, cât mai degrabă haine demodate. Ei nu simt niciun îmbold de a se îmbrăca pentru succes. Pentru ei, succesul este realizat cu ajutorul subordonaţilor.

Este posibil ca Șefii Amici să prefere să vă îmbrăcaţi elegant, pentru ca să aibă un prieten cool. Șefii Paranoici vor considera că vestimentaţia dumneavoastră neglijentă este o declaraţie critică îndreptată împotriva lor și o acuzaţie la adresa gusturilor lor. (Este foarte greu să câştigi în faţa unui Șef Paranoic.) Un Șef Masochist va preschimba tot ce poartă într-o sursă de durere și angoasă personală, deoarece se va simţi cu certitudine umilit de comparaţie asta cu condiţia de a observa măcar ce purtaţi. Aţi putea apărea gol-goluţ la birou și probabil că va fi prea ocupat să se autoflageleze pentru a vă remarca.

Dacă I-Șeful dumneavoastră este obsedat de modă, atunci ˚s-ar putea să vă confruntaţi cu o problemă. încercaţi să aflaţi în ce fel este afectat de obiceiurile vestimentare ale propriului său șef. Va trebui să calculaţi dacă-l veţi face să se simtă mai confortabil imitându-l pe el sau pe șeful lui. Nu greșiţi niciodată complimentându-i pe cei aflaţi mai sus în lanţul trofic, atâta timp cât rămâneţi conștient de felul în care alegerile dumneavoastră vestimentare și de aspect exterior vă vor afecta relaţiile directe. Poate fi destul de greu.

Păr și umor

Vestimentaţia nu este unica problemă asociată modei pe care o aveţi cu un I-Șef. Mulţi I-Șefi n-au citit înștiinţarea trimisă de Resursele Umane către tot personalul, prin care angajaţii erau anunţaţi că tunsoarea periuţă nu mai este la modă de pe timpul președintelui Nixon. Tendinţele recente sugerează că ar trebui să vă gândiţi să vă tundeţi utilizând un trimmer pentru gazon. în mod interesant, mulţi indivizi plătesc în prezent sume

uriașe pentru ca părul lor să pară că ar fi fost tuns cu un aparat electric de mare putere.

Îi puteţi face pe I-Șefi să se simtă mai confortabil în preajma dumneavoastră spunând glume și istorii insipide despre câinele dumneavoastră care a vomitat pe ziarul de la ușa vecinului. Am ales subiectul acesta deoarece mulţi dintre I-Șefii pe care-i cunosc sunt foarte încântaţi de glumele cu vomă. Aveţi grijă să începeţi să râdeţi cam după ce aţi spus trei sferturi din glumă sau poveste. I-Șefii încep întotdeauna să râdă de propriile lor glume cu mult înainte de poanta finală. Deși studiile longitudinale asupra subiectului sunt minime, I-Șefii nu par preocupaţi dacă altcineva le va găsi glumele sau istoriile amuzante. Ei presupun că așa va fi de la sine.

Explicaţia cea mai plauzibilă a motivului pentru care I-Șefii râd de propriile lor relatări este că ei spun gluma sau povestea în primul rând pentru amuzamentul personal. Aceasta confirmă teoria mea că, în general, I-Șefii se plictisesc. Puteţi fi, de asemenea, pe aceeași lungime de undă cu starea I-Șefului părând mereu bine dispus. I-Șefii simt rareori conștienţi de sentimentele altora și vor rămâne veseli mult timp după ce vaporul a izbit aisbergul. Deși sunt capabili de un spectru larg de sentimente, ei nu receptează cu ușurinţă indicatorii emoţionali ai altora, așa cum sunt hohotele de plâns, urletele, aruncarea de piese de mobilier, trasul cu arme mici de mână și alte acte demonstrative, instigate probabil de comportamentul Idiotului.

Conformaţi-vă

Unul dintre primele semne că Puterea Superioară v-a scăpat de stupizenie este acceptarea ideii că nu aveţi nicio putere în privinţa stupizeniei șefului. Asta se va întâmpla atunci când veţi putea să abandonaţi strădania inutilă de a controla incontrolabilul și să începeţi să schimbaţi aspectele dumneavoastră care v-au ţinut atâta vreme în caruselul nebuniei. Dacă vă este totuși prea greu să vă călcaţi pe mândrie pentru a vă pune în aplicare planurile cu un I-Șef, recurgeţi la metoda conformării. Deghizarea în

Idiot poate să nu fie o idee chiar rea, mai ales când descoperiri câte lucruri aveţi în comun. Dumneavoastră și I-Șeful puteţi fi de acord în mai multe privinţe decât aţi crede. Va trebui să faceţi cercetări și să puneţi întrebări, dar rezultatele pot fi pozitive. Puţină antropologie de birou vă poate dezvălui că I-Șefului îi place să joace golf, dar nu-și găsește niciodată timpul necesar. Și dumneavoastră puteţi fi chinuit de aceeași dilemă. Rămâne la latitudinea dumneavoastră să preluări iniţiativa și să organizaţi ieșirile la golf ale angajaţilor. Se pot întâmpla câteva lucruri bune. Puteţi ajunge să jucaţi golf pe timpul și/sau pe banii companiei, iar în cazul cel mai rău puteţi fi autorizat să vă dedicaţi o parte din timpul de la serviciu pentru a organiza activităţi de golf pentru membrii echipei. Dacă aveţi golful în comun cu I-Șeful, aţi deschis un nou subiect și forum care este de fapt plăcut pentru amândoi. Dacă nu jucaţi golf și detestaţi discuţiile despre golf, puteţi cel puţin să vă scoateţi I-Șeful din birou câte o jumătate de zi pe săptămână, încurajându-i și facilitându-i hobby-ul.

Interesele comune pot avea un efect pozitiv și pot fi sursa unor activităţi sau conversaţii – dragostea de filme, literatură, fotografie, mâncăruri fine, mâncăruri mai puţin fine, vinuri scumpe, vinuri ieftine, animale, drumeţii, motociclete, sporturi de orice fel… practic orice. Chiar dacă iniţiativa dumneavoastră de a organiza interesele profesionale la birou nu include nimic care să-l atragă pe I-Șef, contribuţia dumneavoastră la crearea unui mediu de muncă relaxat și plăcut vă va îmbunătăţi imaginea în ochii lui.

Spre deosebire de omologii lor Machiavelici, Sadici, Masochiști, Paranoici și Șovăielnici, Șefilor Idioţi le place când toţi angajaţii par să se înţeleagă între ei și să se simtă bine împreună. Contribuţia adusă la crearea unei astfel de atmosfere nu este nici falsă, nici mincinoasă, chiar dacă așa va începe pentru dumneavoastră. Dacă veţi ajuta să scoateţi la lumină adevăratele interese și pasiuni ale I-Șefului dumneavoastră și ale colegilor de echipă, pentru ca după aceea să aveţi o oarecare autoritate pentru a găsi

modalităţi de a împărtăși bucuria, toată lumea va avea de câştigat – și cel mai important, *dumneavoastră.*

Poate că, iniţial, marea deghizare ar părea un plan manipulator ieftin, dar poate fi un mod de a testa apele și de a vedea dacă n-aţi fi realmente mai fericit și mai mulţumit la muncă folosindu-vă imaginaţia pentru a vă extinde orizonturile. Este contraproductiv să vă utilizaţi energia pentru a organiza activităţi jignitoare sau neplăcute I-Șefului. Ideea principală a marii deghizări este de a vă îndrepta pașii spre o atmosferă de lucru senină, chiar dacă direcţia nu-i cea pe care instinctele vă spun iniţial ˇs-o urmaţi. Dacă preferaţi să nu luptaţi și nu găsiţi nicio onoare în fugă, încercaţi o doză de fraternizare. ˇS-ar putea să funcţioneze. Așa cum le place să spună celor de la Loterie, nu se știe niciodată.

Începeţi! Depășiţi-vă limitele. Fiţi nebun. Deghizaţi-vă și creaţi un loc de muncă mai prietenos. Ce aveţi de pierdut, cu excepţia nopţilor lungi de somn chinuit și scrâșnete din dinţi în timp ce I-Șeful dumneavoastră doarme ca un buștean? Puteţi oricând reveni la starea curentă dacă nu vă place să fiţi fericit și mai puţin ranchiunos. De fapt, cu ce intenţionaţi să vă înlocuiţi stupizenia?

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 7: „TE ROG, DOAMNE, TE ROG, SCAPĂ-MĂ DE STUPIZENIE”.

Imaginaţi-vă că nu există stupizenii. în loc să întocmiţi încă o listă, angajaţi-vă într-o ideaţie. Faceţi o baie fierbinte, mergeţi la un complex balneoclimateric sau pur și simplu izolaţi-vă într-un loc liniștit pentru una-două ore fără distrageri. Dacă sunteţi părintele unuia sau mai multor adolescenţi, aţi putea la fel de bine să treceţi direct la următorul capitol și să ignoraţi acest exerciţiu. Pentru aceia dintre dumneavoastră care încă urmaţi programul, exploataţi-vă tihna și liniștea, examinându-vă planul pentru următoarea zi de muncă, poate numai pentru dimineaţă.

Întrebaţi-vă dacă nu cumva v-aţi putea vedea de afaceri într-un mod mai inteligent și mai influent decât obișnuitul dumneavoastră *modus operandi,* chiar dacă

numai pentru dimineaţa respectivă. După aceea acţionaţi *ca și cum ar fi așa.* Pentru mine este dificil să mă comport ca și cum aș fi mai inteligent, nu pentru că n-aș putea fi mai inteligent, ci pentru că sunt foarte dependent de deprinderile și practicile mele obișnuite. Cred că mi-aș crea un scenariu de muncă mai bun dacă aș intra în birou cu o atitudine mai optimistă, mai plină de viaţă. Cred că aș putea face alegeri mai bune dacă mi-aș stabili mai bine priorităţile sarcinilor. Răspund întotdeauna prompt la cererile directorului meu, dar nu clasific întotdeauna alte priorităţi în funcţie de distincţii mai subtile ale ierarhiei corporatiste. Nu mi-ar strica deloc să fiu mai atent la cei care au influenţă nescrisă, nestructurală – așa-numita autoritate populară –, pentru că astfel aș putea fi mai puţin confuz când întocmesc o listă cu acţiuni ce trebuie realizate.

Cred că până la prânz voi rezolva și voi șterge de pe listă minimum două sarcini de dificultate medie, însă iritante. în loc să mă împotmolesc în hăţișul documentelor primite, atac mai întâi două probleme majore. Așa cum a zis cândva Danny Cox *(Leadership When the Heat3s On [Leadership sub presiune]* și *Trăiește clipa)*: „Dacă trebuie să înghiţiţi o broască, nu vă uitaţi la ea prea mult timp. Dacă aveţi de înghiţit mai multe broaște, înghiţiţi-o mai întâi pe cea mai mare”.

Hmm. Mă simt deja mai inteligent.

Un parteneriat strategic

Este important să înţelegeţi clovneriile mahărilor corporatiști, deoarece ele stabilesc și menţin atmosfera în care lucraţi. Escrocheriile care se desfășoară în birourile șefilor curg la vale spre restul angajaţilor, uneori într-un pârâiaș, alteori într-un tsunami. Succesul pe care-l veţi avea în accesarea puterii Șefului Idiot va depinde de abilitatea cu care veţi învăţa regulile angajării, nescrise, nerostite și dezavuate public, care guvernează de fapt viaţa din compania dumneavoastră.

CUM SĂ EXPLOATAT! PUTEREA IDIOTULUI 9

Să începem cu câteva chesţiuni de nivel înalt, de la

care vom coborî treptat. Directorii seniori non-Idioţi care se pomenesc împovăraţi cu Idioţi în poziţii de management aflate sub ei în lanţul trofic al companiei se confruntă cu o problemă complexă: cum să facă compania să funcţioneze în ciuda acestor clovni? Nu este oare similar cu ceea ce vă întrebaţi când priviţi aceiași indivizi aflaţi pe poziţii superioare în lanţul trofic al companiei: *cum voi reuși în ciuda oamenilor ăstora?* întrebarea aceasta nu era atât de dificilă pe vremea când toţi se cunoșteau între ei. Pe timpul tatălui meu, imediat după ce terminai liceul te alăturai unei companii și rămâneai acolo până la pensionare. Printre altele, asta însemna că aveai ocazia să cunoști oamenii. Eraţi promovaţi împreună. Dacă unii erau Idioţi, aveai la dispoziţie 40 de ani în care să te gândești ce să faci cu ei; și dispuneai de minimum 15 ani dacă erau nou angajaţi.

În prezent, tot mai puţini directori din poziţii de vârf au urcat treaptă cu treaptă pe scara ierarhică. Azi, atât companiile comerciale, cât și cele nonprofit îşi recrutează din exterior majoritatea managerilor. Cariera de angajat al unei singure companii pe care au cunoscut-o mulţi dintre părinţii noștri a dispărut practic în istorie, în peisajul corporatist actual, instabil și într-o continuă transformare, directorii de la vârf trebuie să se ocupe de organizarea, motivarea și conducerea Idioţilor din forţa lor de muncă astfel încât să menţină un mediu de lucru productiv pentru non-Idioţi. Natura dinamică a managementului superior prezintă probleme noi, iar una dintre cele majore este ce se întâmplă când directorul nourecrutat se dovedește a fi un Idiot. Surprize, surprize!

Recrutarea și angajarea de directori de top este o afacere riscantă. Din ce motiv niște directori care au un succes uriaș în posturile actuale ar dori să ridice ștacheta, să-și strângă jucăriile și să se mute în altă companie? Din ce motiv niște lideri eficienţi, care au reparat dezastre, au transformat pierderi în profit, au reglat actualele companii, aducându-le să funcţioneze perfect la toţi parametrii, au sădit încredere și au ridicat moralul până la nivelurile cele

mai ridicate ar dori să lase în urmă Nirvana și să se mute într-o companie suferindă? Toţi am auzit poveștile legendare despre făuritorii de impˇerii care se plictisesc după ce au făcut de toate și care tânjesc să-și suflece mânecile, să găsească materii prime și să construiască alt impˇeriu, cărămidă cu cărămidă. Așa ceva se întâmplă mai frecvent în filme decât în viaţa reală. Se întâmplă mai des să găsiţi directori care se mută în altă companie și care n-au realizat mare lucru, în ciuda salariului incredibil, a bonificaţiilor și a pachetului de avantaje speciale. De ce sunt ei atât de dornici să plece? De ce consiliile de administraţie ale companiilor nu încearcă să-i păstreze?

Dacă un director de top face pentru compania lui ceea ce Jack Welch a făcut pentru General Electric, el se va pensiona de la General Electric, așa cum a făcut Welch. Dacă un director de top face pentru o companie ceea ce a făcut Michael Eisner pentru Disney, nu-l veţi mai vedea angajat de altă companie de divertisment – decât dacă cei din companie ˇs-au săturat de el sau el ˇs-a săturat de ei, ceea ce prefigurează teoria „directorii fericiţi nu pleacă”. Uneori, directorii sar de la o companie la alta dacă sunt blocaţi pe verticală; într-un asemenea caz, saltul le redeschide plafonul. Ce se poate spune însă despre directorii care efectuează practic mișcări în lateral pentru o creștere salarială pe care actualii lor patroni le-ar putea-o oferi cu ușurinţă? Eu cred că directorul care stă cu valiza făcută fie este nefericit în locul în care se găsește, are o familie sau un stil de viaţă de care trebuie să ţină seama, fie nu face o treabă foarte bună și este îndeajuns de inteligent ca să plece cât mai are încă renume. Am cunoscut toate genurile. Probabil că și dumneavoastră le-aţi cunoscut.

Pentru al doilea exemplu, motivul pentru care patronul prezent nu se luptă să-l păstreze este logic. Cu ce se alege aşadar noul patron? în tot cazul, cu cineva care deţine toate recomandările necesare. în mod clar, cu cineva care poate să joace perfect rolul pentru care este angajat. Și cu mai ce? Este posibil ca noua companie să

angajeze și problemele fostului patron? Este posibil ca noua companie, care nu bănuiește nimic, să fi angajat pur și simplu un Idiot? Ca director, m-am debarasat de Idioţi trimiţându-i unor patroni nebănuitori și am primit la rândul meu Idioţi de care se debarasau alţii. Ca să fiu sincer, ˝s-ar putea economisi bani pentru toţi (ca și o călătorie în caruselul marilor așteptări sau dezamăgiri al companiei), dacă aceste companii ar construi pur și simplu dispozitive de mutare a Idioţilor dintr-o clădire de birouri în cea vecină.

SUNT FERICIŢI CEI CARE TREC DE LA O SLUJBĂ LA ALTA?

Sunt fericiţi directorii supermobili în poziţia lor actuală? Aparent, nu. Sunt ei oameni loiali, care sunt fericiţi de relaţiile sănătoase pe termen lung cu colegii de serviciu? în niciun caz. Sunt ei dispuși să-și ia rămas-bun de la membrii echipei lor și să le spună: „Mult noroc în viaţă! Tocmai mi ˝s-a oferit un salariu mai mare”? Așa se pare.

În multe cazuri, proaspătul director era dispus și nerăbdător să plece, deoarece a) nu izbutise să avanseze decisiv în fosta companie, b) începuse să-și facă griji despre momentul când vor fi demascate practicile contabile non-standard care făceau ca situaţia să pară mai bună și [) știuse că era numai o chesţiune de timp până când cineva avea să atragă atenţia că împăratul era gol. Am cunoscut pe cineva care ocupa pentru a cincea sau a șasea oară funcţia de președinte de companie; de fiecare dată rezistase aproximativ doi ani, după care fusese destituit. Din toate scaunele prezidenţiale a fost îndepărtat după ce se dovedise complet incompetent. Cu toate acestea, de fiecare dată apărea o altă companie dispusă să-i înmâneze cheia de la biroul președintelui.

La primul semn că noua companie îl scruta cu atenţie și că explicaţiile lui nu aveau să se mai susţină mult timp, el răspundea apelurilor recrutatorilor, îi anunţa că revenise pe piaţă și sfârșea prin a păși dintr-un turn executiv în altul fără ca măcar să atingă solul. Mă îndoiesc

în mod serios că recrutatorii îl întrebau măcar de ce era disponibil iarăși, atât de curând. Nu auzeau, nu vedeau și nu rosteau nimic rău. îşi încasau comisionul.

Puterea

Multe companii îşi declară elocvent misiunea, redactează platforme-program și mantre. M-aţi crede oare dacă v-aș spune că cele mai multe dintre ele nu operează pe baza principiilor respective? Foarte puţine sisteme corporatiste valoroase se referă în primul rând la slujirea clientului, a comunităţii sau a angajaţilor corporaţiei – exceptând cazul în care, desigur, slujirea clientului, a comunităţii și/sau a angajaţilor este profitabilă. Atunci, și numai atunci, ele se vor bucura de popularitate în birourile șefilor. Chiar și așa, să nu fiţi foarte surprins dacă nici chiar serviciile profitabile aduse clientului, comunităţii sau angajaţilor corporaţiei nu capătă genul de susţinere la care v-aţi putea aștepta din partea mahărilor, în ciuda opiniei dumneavoastră cinice potrivit căreia motivul profitului este întotdeauna superior motivului altruismului. La sfârșitul zilei, principală este puterea, nu profitul. Ocupanţii birourilor șefilor sunt preocupaţi de putere, iar puterea înseamnă mai mult decât bani: este capacitatea de a lua sau influenţa decizii majore care fac sau desfac cariere, care clădesc sau risipesc averi, care instalează sau răstoarnă guverne. în Las Vegas, biroul șefului ˇs-ar numi sala mizelor mari, iar prima cerinţă a afacerii ar fi asigurarea regulii generale: casa câştigă întotdeauna.

Există câteva motive pentru care traficanţii de influenţă devin ceea ce sunt. Prin traficant! de influentă mă refer la membrii consiliului de administraţie sau la orice persoane care deţin autoritatea de a negocia poziţii înalte și de a manevra fonduri importante din trezoreria companiei. Face parte din natura umană să dorim ca altcineva să ne rezolve problemele. Sudiștii bogaţi obișnuiesc să spună: „Dacă nu vrei ˇs-o faci tu însuţi, cumpăr-o gata făcută”. Membrii consiliilor de administraţie procedează în felul acesta pentru leadershipul companiilor pe care le prezidează, îl cumpără

gata făcut. Nimic rău în a-l cumpăra gata făcut, decât dacă ei abdică de la rolul lor de a-l dirija pe lider. Dar și asta face parte tot din natura umană.

În copilărie, când avem „buba”, vrem ca mămica ˇs-o sărute și ˇs-o „facă bine”. Ca adulţi, când suferim de o durere, vrem ca medicul să ne prescrie o pastilă care ˇs-o alunge. Când automobilul nu mai funcţionează perfect, vrem ca mecanicul de la service să-l facă să meargă iarăși ca nou. Copii fiind, nu-i plătim mămicii pentru îngrijirile ei iubitoare. Lacrimile noastre sunt o motivaţie suficientă pentru ea. Ca adulţi, plânsul nu ne duce prea departe. Ne așteptăm să le plătim oamenilor pentru a ne alunga problemele.

Alţi factori

Membrii consiliului de administraţie sunt de asemenea nerăbdători. Pentru a-și justifica acţiunile, ei examinează în primul rând performanţa financiară pe termen scurt. Slujirea intereselor pe termen lung ale angajaţilor din compania lor se află destul de jos pe lista de priorităţi. Ei vor susţine că acţionarii externi cer performanţă financiară, însă majoritatea acţionarilor externi, ca și angajaţii cu participate în companie, au investit pe termen lung. Asta înseamnă că cei pe care membrii consiliului de administraţie susţin că vor să-i liniștească ar prefera să vadă creștere pe termen lung, nu remedii scumpe și rapide pe termen scurt. în general, companiile care investesc în primul rând în creșterea și dezvoltarea angajaţilor lor au performanţe finale mai bune decât celelalte.

ÎNTRE CIOCAN ȘI NICOVALĂ

Dacă priviţi toată nerăbdarea, negarea, evitarea și minciunile fățișe care există la nivelurile cele mai înalte ale companiilor americane, este foarte ușor să fiţi cinic și ranchiunos. Sau puteţi să vă alăturaţi Mătușicii Eller și să le spuneţi: „Bun, deci asta este”. Indiferent dacă înţelegeţi sau nu pe deplin, este ceea ce este. în subsolul bisericii, în serile de miercuri, noi definim ranchiuna ca fiind similară cu a înghiţi otrava și a te aștepta să moară dușmanul.

Similară cu aruncarea telefonului mobil în closet, pentru a-l pedepsi pe cel cu care vă certaţi. Problema dumneavoastră este ce să faceţi în ciuda nerăbdării, negării, evitării și a minciunilor fățișe din compania dumneavoastră. Da, ele există – poate că într-un grad mai mare în unele companii, însă există. Iar scenariile din biroul executiv se repetă la o scară mai mică în birourile managerilor de peste tot. Să vă „alăturaţi lor" nu înseamnă să le adoptaţi valorile, ci să învăţaţi cum să operaţi eficient în mediul lor. Atâta timp cât înotaţi în același acvariu, nu puteţi evita apa.

ACŢIONAŢI... · POZITIV *9 9*

Obsesia față de justiţie este generată în primul rând de dumneavoastră și de problemele de corectitudine nerezolvate din copilărie. Justiţia este excelentă, corectitudinea este minunată și este o satisfacţie să avem mereu dreptate. Puneţi-vă totuși masca de oxigen înainte de a începe să-i ajutaţi pe ceilalţi cu măștile lor. Dacă vă veţi pierde cunoștința, nu veţi fi de folos nici pentru dumneavoastră, nici pentru alţii. Prima dumneavoastră misiune este să urmăriţi maxima eficienţă în cadrul companiei pentru care aţi optat să lucraţi.

Să presupunem că un director interesat de oameni a ajuns până în vârful companiei dumneavoastră sau că, împotriva opiniei generale, consiliul de administraţie a reușit să angajeze unul. Este o posibilitate. Ce face noul director cu Idioţii pe care i-a moștenit? Ei reprezintă o problemă reală. I-Șefii se feresc să facă ceva pentru a nu avea necazuri cu Resursele Umane. De altfel, ei nu reușesc nimic benefic pentru companie în general. Dar, a nu face nimic cundevărat bun sau rău nu-i un motiv îndeajuns pentru concediere pe piaţa actuală a muncii, care abundă în litigii. Entropia și inerţia nu reprezintă motive pentru concediere.

Dacă folosiţi tehnicile pe care le-am discutat în cartea aceasta pentru a vă conecta la bateria I-Șefului dumneavoastră, într-o companie condusă de un director preocupat de interesul oamenilor, bossul cel mare vă poate

fi foarte recunoscător. I-Șeful aflat sub conducerea unui director eficient este o forţă potenţial pozitivă, fiind[ɔ bossul cel mare dorește să mărească productivitatea prin politica de încurajare. Dacă puteţi contribui în această privinţă, probabil că eforturile vă vor fi recunoscute și răsplătite. Puteţi deveni o parte a soluţiei pe care o dorește bossul cel mare, bucurându-vă, în același timp, de câteva favoruri politice.

Există mai multe metode de a face acest lucru posibil. O persoană ambiţioasă studiază ce fac oamenii de succes și încearcă să obţină aceleași rezultate în urma unui efort similar. O persoană inteligentă studiază ce fac oamenii de succes și încearcă să obţină aceleași rezultate în urma efortului altcuiva. Sarcina dumneavoastră este de a vă face I-Șeful să pară inteligent. împăcaţi-vă cu ideea de a presta muncă de calitate, al cărei merit îi va fi atribuit I-Șefului. Este o tehnică similară cu înmânarea meritului care vi se cuvine Machiavelicului, tot așa cum aţi înmâna vecinului de masă sosiera la cina de Ziua Recunoștinţei. Dacă este inteligent și preocupat de oameni, bossul cel mare va recunoaşte rapid că munca de calitate care provine din departamentul Idiotului este probabil rezultatul echipei sale talentate și harnice.

Dacă bossul cel mare nu recunoaşte asta imediat, scăpaţi unele aluzii. Recurgeţi la o formă de compliment. Spuneţi-i: „Sunt recunoscător că șeful meu mă încurajează și mă susţine ca să pot termina aceste proiecte la timp și în Urnitele bugetului”. Dacă are jumătate de creier, bossul cel mare va înţelege că I-Șeful n-a avut absolut nicio legătură cu eforturile dumneavoastră încununate de succes și că, de fapt, a fost probabil mai mult ca o piatră de moară care v-a fost legată de gât în timp ce încercaţi să înotaţi.

Bossul cel mare dorește ca departamentul să funcţioneze cât mai biiie, așa încât vă va aprecia contribuţiile în această privinţă. Dacă el nu sesizează asemenea subtilităţi, continuaţi să fiţi subtil, dar consecvent. Dacă tot nu vă înţelege intenţia în timp, ˟s-ar

putea să nu aveţi în el aliatul plin de bune intenţii pe care-l bănuiaţi. Dacă nu primiţi recunoaştere în ciuda eforturilor depuse, este timpul să optaţi pentru altă metodă. între timp, întrucât aţi păstrat o imagine pozitivă formulând comentariile sub formă de complimente la adresa I-Șefului, nu v-aţi adus niciun prejudiciu și nici n-aţi iritat pe cineva.

Formulându-vă propaganda în context pozitiv, deschideţi posibilitatea ca unui mare boss cu adevărat inteligent să înceapă să-i facă plăcere să vă aibă în preajmă. Până și un mare boss mai puţin inteligent vă va aprecia prezenţa, chiar dacă nu înţelege exact motivul. Asta ar putea însemna o promovare. Indivizilor pozitivi le place să fie în prezenţa altor indivizi pozitivi. în cel mai fericit caz, este posibil ca bossul cel mare să înţeleagă că aveţi o strategie pozitivă și că sunteţi în curs de afirmare. Observându-vă abilitatea politică avansată, el poate gândi: *Hm, ăsta-i genul de persoană de care am nevoie în echipa mea de elită.*

Nu-i rău niciodată să fiţi pozitiv, cu excepţia cazului în care aveţi un Șef Dumnezeu, Masochist, Sadic sau Machiavelic. în cazurile respective este mai bine să dispăreţi, atât la propriu, cât și la figurat. Cu tipurile respective nu-i de folos nici să fiţi negativ, decât dacă-i atacaţi pe oamenii drăguţi. Dacă sunteţi în permanenţă un factor iritant, nu veţi ajunge în echipa de elită a nimănui. Dar, așa cum aţi aflat deja, diverse tipuri de șefi definesc „iritant” în moduri diferite, așa încât plănuiţi-vă strategia în concordanţă.

INVESTIGARE PE 360 DE GRADE

Urmăriţi-i pe superiorii Șefului Idiot și studiaţi cu atenţie cum: (a) îl insultă când nu-i prezent și (b) îl ironizează când este prezent. în felul acesta veţi afla cât le este de util. Dacă ei îl insultă indiferent dacă este sau nu prezent, nu vă pierdeţi timpul pentru a-i sări în ajutor; aparţine de acum istoriei. Dacă Șeful Idiot este tratat cu respect de superiorii lui, indiferent dacă este prezent sau absent, știţi că superiorii sunt oameni decenţi, care vă vor trata probabil la fel. Locul cel mai prost pentru a vă critica

deschis I-Șeful este în prezenţa celor care o pot face, dar au optat să n-o facă.

Fiţi atent după aceea la felul cum egalii dumneavoastră: (a) vă insultă Șeful Idiot când nu-i prezent și (b) îl insultă când este prezent. în felul acesta veţi afla în ce măsură are cunoștinţă de situaţie. Majoritatea l-Șefilor nu știu când sunt subiectul unei glume. în cazurile acestea, Sadicii în devenire din birou vor avea o zi de neuitat cu sărmanul l-Șef care nu bănuiește nimic. Este recomandabil întotdeauna să evitaţi pocnirea I-Șefului cinic, indiferent cât de tentant ar fi. Dacă l-Șeful se află vreodată în situaţia de a vă ajuta, este recomandabil să păstraţi aparenţele. Mai mult, nu veţi dori ca superiorii lui să vă vadă pocnindu-l. Așa ceva nu-i va convinge să vă sporească perspectivele de viitor.

CÂND BOSSUL CEL MARE NU ESTE PRIETENOS

Am examinat mai întâi scenariul simplu, cel în care directorul de top este inteligent, prietenos și susţine cauza angajaţilor devotaţi și muncitori. Așa cum este posibil să fi ghicit din tabloul sumbru pe care l-am zugrăvit despre practicile de angajare din multe companii, este mult mai probabil să întâlniţi un director de top care să vă vadă doar ca pe o simplă bieletă din motorul cel mare al companiei – dacă vă vede cumva. în cazurile acestea, nici I-Șeful dumneavoastră nu va beneficia de instruire personală și dezvoltare.

Pentru toţi este ori-ori. întrucât concedierea angajaţilor ridică foarte multe probleme, mulţi directori lasă ca fundul piscinei să li se umple cu cadavrele celor care ˇs-au înecat și apoi angajează pe alţii care să înoate în locul lor în apa tot mai puţin adâncă. Vă puteţi exercita dreptul de a fi dezgustat, de a vă înfuria, de a vă simţi privat de drepturi și de a dispreţui din tot sufletul noua administraţie. Sau vă puteţi pune la treabă aptitudinile nou dobândite și să exploataţi situaţia în avantajul dumneavoastră.

După cum am menţionat anterior, toţi au planuri,

până și noii directori de top – sau, poate, *mai ales* ei – prin venele cărora curge apă glacială. Cercetaţi, investigări și aflaţi ce-și dorește cel mai mult bossul cel mare; după aceea stabiliţi dacă Șeful dumneavoastră Idiot ˇs-ar putea încadra în planul respectiv. Este periculos să încercaţi să-l ocoliţi, chiar dacă-i un I-Șef. Poate că nu se va supăra, însă cei aflaţi deasupra sa în ierarhie vor vedea pe cineva ieșit din rând și asta-i face pe mahări să nu se simtă confortabil. Păstrătorii organigramelor vor ca toţi să stea sub șefii lor în coloane perfect ordonate. Dacă veţi fi prins că aţi ieșit din rând iară permis de liberă trecere, daţi de necaz atât dumneavoastră, cât și I-Șeful.

Încercaţi să puneţi la punct scheme și planuri care să rezoneze cu ambiţiile bossului cel mare, apoi daţi-le I-Șefului dumneavoastră pentru a le prezenta. Este posibil ca el să nu înţeleagă ce vreţi să faceţi, așa că trebuie să acţionaţi cu delicateţe. Dacă puteţi realiza lucruri bune și să vă asiguraţi că ajung în biroul I-Șefului, puteţi lăsa apoi să ajungă la superiori informaţia că I-Șeful dumneavoastră pregătește materiale noi și incitante.

Îi puteţi, de asemenea, menţiona în treacăt secretarei bossului cel mare: „De când ˇs-a instalat șeful tău, șeful meu se comportă ca un om nou. A conceput chiar și trei planuri pentru reducerea costurilor și creșterea producţiei, bazate pe ultimul discurs ţinut acţionarilor de către șeful tău”, sau altceva cu același efect. Aveţi grijă să adăugaţi ceva de genul: „Cred că sunt momente incitante pentru birourile directoriale”. Secretara se va simţi importantă și este posibil ca dumneavoastră să fi pus în mișcare invitarea I-Șefului înaintea direcţiunii.

El nu va dori să meargă singur, deoarece știe că nu poate explica planurile pe care le-aţi întocmit. Iată o ocazie importantă de a-l asigura de capacităţile sale, de a-i gâdila orgoliul și de a vă oferi să-l însoţiţi pentru susţinere. Confortul, susţinerea și încurajarea vor avea mai mult succes cu I-Șeful decât resentimentele și cinismul. Pentru a avea un parteneriat cu I-Șeful trebuie să preluări inițiativa și să faceţi toată treaba. Cercetarea, strategia,

planificarea și execuţia cu răbdare a tuturor etapelor vor cădea pe umerii dumneavoastră. Dar mai mult control de atât nu veţi avea. Dacă vă pasă îndeajuns pentru a investi în cariera dumneavoastră în ciuda Idioţilor care vă stau în cale, trebuie să folosiţi această metodă.

Înfruntarea criticilor

Persoanele cinice și negative din jur vă vor dispreţui fiind[nu vă mai pocniţi I-Șeful împreună cu ei. ˇS-ar putea chiar să vă privească [u neîncredere, pentru că aţi iniţiat contactul cu el. Nu-i nimic! Aceasta este ocazia dumneavoastră de a sublinia că munca pe care o depuneţi contribuie la progresul companiei, sau măcar a unei părţi din ea, într-o direcţie meritorie. Alternativa este de a continua să vă învârtiţi în cerc, ceea ce este caracteristic pentru un departament condus de un I-Șef, sau, mai rău, să rescrieţi planul pe termen mediu.

Acţionând adecvat, puteţi chiar să deveniţi un erou pentru colegii dumneavoastră, cu excepţia cazului în care sunt teribil de nechibzuiţi, ceea ce este întotdeauna o posibilitate. Probabil că ei ar prefera să-și stabilească propria agendă de lucru decât să sară ca niște căţeluși la fiecare capriciu schimbător al I-Șefului. Dacă puteţi încheia un parteneriat strategic cu I-Șeful, în care să puteţi influenţa realmente prioritățile departamentului, veţi fi noul prieten excelent al colegilor dumneavoastră.

CINE SUNTEŢI, DE FAPT?

Unde și când v-aţi oprit la răscruce și v-aţi gravat imaginea despre lume pe interiorul frunţii? Când aţi luat deciziile care vă determină acum atitudinile despre onestitate și intenţie la locul de muncă? Mulţi nu sunt niciodată nostalgici după zilele de început, când și-au elaborat contextul personal și și-au pus bazele formării profesionale. Cu toate acestea, acolo vă sunt ancorate atitudinile curente faţă de muncă și joacă, datorie și destin, familie și carieră. Dezvoltarea înfrânată înseamnă treabă neterminată. Dacă nu ne completăm cu succes etapele de dezvoltare, nu ne vom maturiza pe deplin. Mai exact, cei care nu-și umplu cu succes paharul numărul unu

înainte de a umple paharul numărul doi pot deprinde obiceiuri neplăcute înrădăcinate în paharul pe jumătate umplut. Iar obiceiurile acelea neplăcute îi vor scoate din minţi pe alţii.

Nu este niciodată prea târziu să terminaţi treburi neterminate, iar lumea vă va fi de-a pururi recunoscătoare. De aceea este bine să exploraţi și să aflaţi ce vă face cu adevărat să funcţionaţi. Veţi ști după aceea cum să deveniţi un bun de preţ, nu un factor de risc, un prieten, nu un dușman, și un partener cu adevărat strategic pentru Șeful dumneavoastră Idiot, nu doar o altă spiţă la roată. De acum, ar trebui să vă resemnaţi înaintea faptului că treceţi prin exerciţiul acesta fiind⁅ Șeful Idiot n-o va face.

Împotmolit în rebeliunea adolescentină

Negarea și evitarea problemelor reale, care constituie paradigma culturală a prea multor medii de lucru, creează angajaţi care trăiesc într-o stare de disfuncţionalitate ignorantă. întrucât ne lipsește cunoaşterea sau curajul de a adopta un plan mai bun, mulţi ne împotrivim și chiar refuzăm să înlocuim negarea și evitarea cu o mentalitate și un comportament mai sănătoase. Când intră în recuperare, unul dintre primele lucruri pe care le înţeleg Idioţii de vârstă mijlocie este că sunt împotmoliţi în rebeliune adolescentină. Pentru a ne desprinde din această împotmolire, trebuie mai întâi să înţelegem și să acceptăm că ne-am întrerupt dezvoltarea într-o fază similară cu cea a unui adolescent (o minte de copil blocată într-un corp de adult). Indiferent ce vârstă am avea, este copilăresc să credem că învinuirea autorităţii este răspunsul la toate problemele sau neplăcerile noastre. în adolescenţă, ne-am învinuit părinţii, profesorii, poliţia și președintele. Acum, ne-am dat uitării părinţii sau nu mai vorbim cu ei, continuăm să-l acuzăm pe George W. Bush pentru starea economiei și proiectăm asupra șefului responsabilitatea pentru restul nemulţumirilor noastre.

Iată și vestea proastă: Șeful Idiot nu va accepta responsabilitatea de a vă despotmoli. Nu pentru că ar avea

un respect foarte mare pentru limitele relaţiilor (la urma urmelor, el rămâne un Idiot), ci pur și simplu fiind[ɔ- nu va înţelege despre ce vorbiţi dacă aduceţi subiectul în discuţie. Nu-i nimic! Oricum n-ar trebui să căutaţi o gazdă pentru un simţ parazitar al responsabilităţii, indiferent cât de disponibil și atrăgător ca gazdă ar fi Șeful Idiot.

Intrăm în adolescenţă continuând să ne așteptăm ca munca și sacrificiile altora să ne întreţină distracţiile și cheltuielile (a se citi: a trăi pe spinarea mămicii și tăticului). După care, abandonând complet logica, ne răzvrătim împotriva figurilor autoritare care au investit muncă și sacrificii pentru a ne aduce în locul în care suntem în prezent. Aflaţi încă în convulsiile rebeliunii adolescentine, n-am renunţat deocamdată la ideea că altcineva este responsabil pentru fericirea și bunăstarea noastră. De aceea, așa cum judecă adolescenţii, este vina altcuiva că nu ne simţim pe atât de fericiţi și cocoloșiţi pe cât credem că ar trebui să fim. Aduce cumva cu situaţia din biroul dumneavoastră? Poate că experienţa muncii pentru un Idiot v-a inspirat să cumpăraţi cartea aceasta. Sper totuși că o veţi termina cu sentimentul clar că de fapt munciţi pentru dumneavoastră și că vă determinaţi singur nivelul mulţumirii (sau nemulţumirii) personale.

Aveţi grijă la asociaţii dumneavoastră

Nu trebuie să fiţi un practicant activ al rebeliunii adolescentine pentru a fi absorbit în vârtejul ei exploziv. ˇS-a întâmplat să fiţi vreodată implicat într-o ședinţă care să abunde în lamentări, să vă întrebaţi cum aţi ajuns acolo și să doriţi să fiţi cu totul altundeva? Mă uimește cât de mulţi rebeli fără cauză sau simţ practic continui să întâlnesc în companii din toată ţara. Ei există la toate nivelurile. Uneori sunt reprezentanţi sindicali, alteori sunt vicepreședinţi. Ca în toate cazurile, cu cât dispun de mai multă putere, cu atât pot face mai mult rău. Tipurile acestea există peste tot; sunt oameni care nu contribuie cu nimic la sistem, dar care revendică dreptul de a se lamenta în privinţa lui și de a face revendicări.

Dacă le-aș purta pică tuturor celor despre care simt

că nu și-au câştigat dreptul de a face ceea ce fac, de a spune ceea ce spun sau de a primi ceea ce primesc, m-aș bloca în propria mea furie și senzaţie de nedreptate. Și cine ar avea atunci de suferit? Telefonul meu mobil sfârșește în fundul closetului. Dacă aţi câştigat dreptul de a vă exprima în urma contribuţiilor uriașe pe care le-aţi adus, vă aplaud. Dar ştiţi ceva? Și cei care n-au adus nicio contribuţie se vor face auziţi oricum și li se vor recunoaşte meritele. Obișnuiţi-vă cu situaţia. Ba încă și mai bine, pentru propria dumneavoastră sănătate mintală, *treceţi mai departe.* Concentraţi-vă atenţia asupra modalităţilor prin care aţi putea contribui și mai mult. Asta înseamnă să nu vă deziceţi de firea dumneavoastră reală. Dacă vă învinuiţi I-Șeful, nu vă comportaţi în concordanţă cu firea dumneavoastră reală. Deși mulţi se străduiesc prea puţin pentru a-și câştiga respectul celorlalţi, nimeni nu merită să fie tratat fără respect. Din când în când, trebuie să ni se reamintească faptul că fiecare contribuie la cauza companiei, deoarece îndeplinirea rolului personal face parte din tabloul de ansamblu, cel de pe urma căruia beneficiază mulţi. Poate că lucrul cu un I-Șef vă poate determina să vă mușcaţi buzele, să inspiraţi adânc, să număraţi până la 10 și să expiraţi lent. Dar a trece mai departe nu înseamnă a abandona. Nu există niciun motiv pentru care să vă acceptaţi soarta fără a lua măsuri în această privinţă.

Dacă optaţi să rămâneţi pasiv, să acceptaţi orbește ce vă întinde I-Șeful și apoi să vă lamentaţi despre ce ˇs-a întâmplat, nu pot decât să presupun că lamentarea vă motivează. Până una-alta, nu vă ajutaţi de fapt nici pe dumneavoastră, nici pe altcineva din jur. Acum aţi citit prea mult și dispuneţi de prea multe informaţii pentru ca să acceptaţi pur și simplu o relaţie cu I-Șeful în condiţiile stabilite de el. Nu vă remarcaţi și nu vă implicaţi mai mult de dragul lui, decât dacă nu alegeţi să procedaţi așa. O faceţi pentru dumneavoastră și pentru cei din jur care sunt dispuși să vă împărtășească atitudinea.

PASUL 8: „ÎNTOCMESC O LISTĂ CU TOATE

PERSOANELE CĂRORA LE-AȘ FI PUTUT FACE NECAZURI CU STUPIZENIA MEA ȘI CONSIMT SĂ REPAR ACESTE RELE”.

La prima vedere, acești pași spre recuperare par să mă tragă în direcţia opusă coexistenţei mele cu I-Șeful. Totuși, pe măsură ce înţeleg mai bine, totul se întreţese laolaltă ca un fel de tapiserie cosmică. Stupizenia pe care am descris-o până acum nu mi-a făcut rău doar mie, ci a îngreunat și viaţa altora. Nu vă doriţi ca și I-Șeful dumneavoastră să fi avut o asemenea revelaţie? Veţi alege „eu, de dragul meu” sau „eu primul, cine vrea să urmeze”? Pașii m-au ajutat să învăţ diferenţa.

Obișnuiam să insist asupra nedreptăţii politicilor de birou. Chesţiunile pe care le consideram nedrepte mă puteau ţine treaz nopţi la rând. Existau momente când simţeam că aveam obligaţia morală de a-mi demasca I-Șeful ca fiind un imbecil. însă niciuna dintre lamentaţiile și suspinele mele nu i-au făcut rău I-Șefului. Și niciuna nu m-a ajutat pe mine. O dată în plus, eu eram cel care sorbea otrava, nu el. Și deși mă simţeam îmboldit să demasc adevărata faţă a lucrurilor și să forţez mâna justiţiei, am învăţat că-i mai important să-mi păstrez pacea sufletească. Este adevărat că prevederea este mai bună decât cutezanţa. Pentru a ne poziţiona corect în raport cu I-Șefii noștri, trebuie să ne poziţionăm continuu în raport cu radarul. Dacă rămânem între balizele pentru navigaţie, nu numai că vom supravieţui vieţii cu I-Șeful, ci vom ajunge și la destinaţia cuvenită și vom prospera.

Pentru că nu ne putem schimba în mod direct I-Șefii, examinarea felului în care am fi putut abate asupra altora neplăceri de genul celor induse de I-Șef ne va ajuta să nu ne pierdem perspectiva și să dezvoltăm o strategie pentru supravieţuire și prosperitate, în ciuda situaţiei curente. întocmirea unei liste de persoane pe care ar trebui să le despăgubim pentru greșelile noastre – chiar dacă nu am dus greșelile acelea până la capăt – ne poate deschide realmente ochii. Dacă doriţi cu adevărat să vă transformaţi atitudinea faţă de Șeful Idiot și să formaţi cu el un

parteneriat strategic (deși minimalizat), începeţi prin a deveni genul de partener pe care v-ar plăcea să-l aveţi.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 8: „ÎNTOCMESC O LISTĂ CU TOATE PERSOANELE CĂRORA LE-AȘ FI PUTUT FACE NECAZURI CU STUPIZENIA MEA ȘI CONSIMT SĂ REPAR ACESTE RELE”.

Pasul acesta necesită o listă. Enumeraţi persoanele pe care le-aţi lezat într-un fel sau altul; orice – de la contestarea la locul de muncă a capacităţilor, caracterului și competenţei lor, până la concedierea lor. Poate că veţi spune: „Altă listă idioată!” Este adevărat, dar dacă încă mai credeţi că toate necazurile de care aţi avut vreodată parte în carieră au fost din vina altora și că tot ce aţi făcut dumneavoastră vreodată a avut un impact pozitiv, ar fi bine să vă mai gândiţi o dată. Dacă sunteţi vinovatul, atunci *trebuie* să întocmiţi lista. Scrieţi numele a 12 persoane faţă de care v-aţi putea cere iertare pentru ceva ce aţi făcut, direct sau indirect, și care le-a pricinuit probleme. Eu, de exemplu, m-am răzvrătit pasiv-agresiv împotriva unor idei pe care diverși șefi au încercat să le promoveze de-a lungul anilor. Această atitudine i-a rănit pe ei și m-a rănit pe mine și mai mult, indiferent cât de superior și justificat mă simţeam (fiind, la urma urmelor, cel mai inteligent om de pe planetă).

Primul nume va fi cel mai greu de scris, iar ofensa adusă poate fi măruntă, dar este un început. Pe măsură ce veţi înainta, celelalte nume se vor înșira mai repede, iar ultragiile vor deveni tot mai importante. Este ca și cum aţi săpa într-o groapă de gunoi: cu cât săpaţi mai adânc, cu atât este mai neplăcut. Nu irosiţi timp argumentând cu mine sau cu Idiotul dumneavoastră Interior dacă există sau nu persoane cărora v-aţi putea cere scuze în mod justificat. Credeţi-mă: există și o puteţi face.

Urmează după aceea minunea – și folosesc cuvântul cel mai adecvat: *minune.* Observaţi faţă de care persoane v-aţi putea îndrepta greșelile, fără să le răniţi sau ofensaţi. Gândiţi-vă. Reflectaţi. Rugaţi-vă. După aceea alegeţi una dintre ele, poate pe cea mai inofensivă, și compuneţi o

scuză scurtă și elocventă. La momentul potrivit, staţi de vorbă cu persoana aceea între patru ochi și spuneţi-i că-i datoraţi scuze, ceea ce face parte din pasul următor. în scurt timp, aproape fără să vă daţi seama, veţi căuta persoane cărora să le cereţi scuze și, mai mult, veţi înţelege cum să vă reduceţi la tăcere Idiotul Interior înainte de a mai face ceva pentru care să vă cereţi din nou scuze. Așa funcţionează recuperarea. Așa se clădesc parteneriatele strategice. Pe încredere.

Vorbirea-ldiot: cum să vorbiţi cu Șeful Idiot

PASUL 9 PENTRU IDIOŢI ÎN RECUPERARE: „ÎMI REPAR GREȘELILE FAŢĂ DE TOŢI CEI PE CARE I-AM PUTUT RĂNI CU STUPIZENIA MEA, CU EXCEPŢIA CELOR CU CARE CONTACTUL MI-AR PUTEA PERICLITA VIAŢA”.

Sper că n-aţi pierdut timpul contrazicându-vă cu mine sau cu Idiotul dumneavoastră Interior la sfârșitul capitolului anterior dacă trebuie să cereţi scuze cuiva. Când veţi ajunge la exerciţiul din pasul 9, de la sfârșitul acestui capitol, și vă veţi repara greșelile, veţi pune în mișcare un lanţ de evenimente pozitive care vor ocupa spaţiul din universul pe care, altfel, Idiotul dumneavoastră Interior l-ar fi utilizat pentru a vă stânjeni și umili. Repararea greșelilor pune lucrurile în perspectivă. Vă silește să ţineţi seama de nevoile și de punctul de vedere al celuilalt. Stabilește o platformă complet nouă de pe care puteţi interacţiona pozitiv cu persoane cu care n-aţi fi crezut că vă puteţi înţelege. Are puterea de a detona mitul potrivit căruia puteţi avansa în carieră dacă vă insultaţi șeful.

Dacă v-aș instrui în clipa aceasta, aș putea explora ușor conceptul modestiei. Mândria este o forţă distructivă și va duce aproape întotdeauna la prăbușire. Să nu-mi arătaţi spre Steve Jobs și să-mi spuneţi că pe el mândria nu l-a afectat niciodată. Poate că așa este. Realizările lui Jobs sunt remarcabile și cu adevărat lucruri de care să fii mândru; poate că i-au oferit suficiente motive de mândrie. Poate că, având atâtea de care să fie mândru, mândria lui

n-a atins niciodată masa critică pentru a deveni distructivă. Pentru noi ceilalţi, cred că linia de conduită cea mai bună este de a fi modești și săritori. Nu vorbesc despre falsa modestie. Odată ce veţi ţine seama de sentimentele și punctul de vedere al altuia, modestia va fi reală și eliberatoare. Mândria poate fi o povară apăsătoare, dacă trebuie ˇs-o susţineţi întruna. Modest, săritor și fericit. Acesta este lozul câștigător pentru mine.

Referirea la cântecul clasic de country „ia-ţi slujba și bagă-ţi-o undeva!”, chiar și unui Șef Idiot care ˇs-ar putea să nu știe exact ce anume înseamnă, nu constituie un gest care să vă promoveze cariera. Este im comportament determinat de mândrie. Dacă doriţi să fiţi eliberat de poverile pe care vi le incumbă munca pentru un Idiot, dacă doriţi să fiţi eliberat de greutatea copleșitoare a detestării I-Șefului și aţi dori să vă refaceţi energia și entuziasmul pe care le-aţi adus cândva în muncă, am deopotrivă vești bune și vești rele. Vestea bună este că vă puteţi schimba întreaga relaţie cu I-Șeful. Vestea rea este că trebuie să reparaţi unele greșeli în direcţia I-Șefului. Nu vă faceţi griji. Probabil că el nu-și va da seama niciodată ce faceţi până nu vă proptiţi în faţa lui și-i spuneţi: „Îmi cer scuze. Am crezut că sunteţi un Idiot”. Simpla aplicare a metodelor și tehnicilor din cartea aceasta îl va face să se simtă mai bine în preajma dumneavoastră și mai bine în general. Ca atare, va începe să vă trateze mult mai bine odată ce v-aţi pus în aplicare strategia.

Repararea greșelilor este strâns legată de limbaj. Cuvintele pe care alegem să le folosim sau nu într-o conversaţie spun multe despre cine suntem, despre atitudinile și convingerile noastre, dar acţiunile pe care le întreprindem sunt mult mai semnificative. Cercetări desfășurate de Albert Mehrabian, profesor emerit de psihologie la UCLA, au determinat că cuvintele reprezintă doar 7% dintr-un mesaj comunicat direct, faţă în faţă. Inflexiunile verbale reprezintă 38%, iar expresiile faciale alcătuiesc restul de 55%. Analiza dr. Mehrabian nu a inclus și gesturile făcute din braţe, sau gesturile din mâini la

orele de vârf pe autostradă, când cuvintele sunt inutile, dar esenţa cercetării sale este clară. Importante nu sunt cuvintele pe care le spunem – ci felul cum le spunem. Dacă faceţi o grimasă când îi spuneţi I-Șefului că sunteţi pe punctul de a-i arunca monitorul computerului pe fereastră, el se va ascunde sub birou. Dacă îi spuneţi același lucru cu un zâmbet pe faţă, vă va deschide fereastra cu mâinile lui.

CONŢINUT

Nu vă puteţi repara greșelile așa cum se cuvine dacă nu înţelegeţi componentele de bază ale comunicării. Cuvintele pe care le spuneţi sau pe care nu le spuneţi și acţiunile pe care le întreprindeţi sau pe care nu le întreprindeţi reprezintă esenţa. La fel stau lucrurile și cu Șeful dumneavoastră Idiot. Puteţi proceda astfel încât relaţia cu el să lucreze în favoarea sau împotriva dumneavoastră, în funcţie de ceea ce comunicaţi și de felul cum optaţi să comunicaţi. V-am sfătuit deja să ascultaţi cu atenţie când vorbește I-Șeful. Despre ce obișnuiește să vorbească mai frecvent: despre muncă sau despre hochei?

Dacă îi place să vorbească despre hochei, nu veţi face altceva decât să-l iritaţi dacă încercaţi să manevraţi pucul la probleme legate de muncă. Puteţi ocoli cu inteligenţă acest impas, utilizând metafore din hochei pentru a descrie problemele de serviciu pe care le apreciaţi ca fiind importante. Spuneţi că „ne scoatem mănușile”, atingeţi obiectivele companiei prin „marcarea de goluri”, aduceţi problemele în „teritoriul de poartă” și intraţi în cartea de aur a companiei prin „marcarea unui hat-trick”.

Nici eu nu știu ce înseamnă toate aceste expresii, dar dacă I-Șeful meu ar fi pasionat de hochei, să fiţi convins că aș căuta „hat-trick” pe Google și aș avea reviste de hochei pe birou, o crosă într-un colţ al separeului, un puc ca prespapier și o fotografie a lui Mario Lemieux pe post de screensaver. (Bărbaţii pot avea ca screensaver fotografiile altor bărbaţi, atâta timp cât aceștia sunt indivizi cu dinţii din faţă sparţi, care practică sporturi de contact fizic maxim.)

Se spune că marele hocheist Wayne Gretzky ar fi zis: „Eu nu patinez către locul unde se află pucul, ci către locul unde se va afla pucul”... sau cam așa ceva. Iată o replică excelentă dacă I-Șeful dumneavoastră este pasionat de hochei. Dacă este pasionat de baschet, folosiţi-vă imaginaţia și reformulaţi citatul, atribuindu-l jucătorului lui favorit, indiferent care ar fi acesta. Aveţi grijă să nu amestecaţi metaforele și să vă divulgaţi ignoranţa reală, spunând „Michael Jordan a zis: «Eu nu arunc către locul unde se află coșul, ci către locul unde se va afla coșul». Scrieţi în motorul de căutare „citate + hochei”, sau oricare ar fi subiectul lui favorit, și veţi vedea cum pe monitor vă vor apărea viitoarele conversaţii cu I-Șeful.

Dacă doriţi să câștigaţi inimile și minţile altor persoane din birou, dar mai cu seamă ale Șefului Idiot, ajutaţi-le să-și îndeplinească visurile ascunse – în limite rezonabile. Căror activităţi extracurriculare se dedică I-Șeful dumneavoastră atunci când nu este la muncă, sau când este la muncă? Nu voi merge atât de departe încât să invoc analogia „Nu încercaţi niciodată să învăţaţi un porc să cânte”[10], dar veţi avea parte de o viaţă mai productivă, mai sănătoasă și mai fericită dacă veţi concepe metode și tehnici pentru a vizita lumea I-Șefului dumneavoastră atunci când este cazul, în loc de a încerca să-l determinaţi pe el să viziteze lumea dumneavoastră. Dacă vă simţiţi frustrat până la nebunie de Șeful Idiot, este foarte posibil ca și dumneavoastră să-i fi făcut la fel. Probabil că aţi petrecut mult timp și aţi consumat și mai multă energie încercând să-l determinaţi să gândească și să acţioneze așa cum gândiţi și acţionaţi dumneavoastră. Asta ar epuiza pe oricine.

Adoptarea modestiei poate fi un exerciţiu sănătos. Punerea intereselor altora mai presus de propriile dumneavoastră interese este modul cel mai bun de a vă asigura că nu încercaţi să manipulaţi pe nimeni. în lumea contemporană a perpetuei realizări de sine și a urmăririi

10 Citat atribuit lui Mark Twain: „Nu încercați niciodată să învățați un porc să cânte; vă pierdeți timpul și iritați porcul” (n.trad.).

iluminării interioare, această modestie ˟s-ar putea contrazice cu instructorul vieţii dumneavoastră care vă îmboldește să vă înhăţaţi partea de plăcere. în calitate de instructor de cadre de conducere, vă sugerez să fiţi altruist. Fiţi un adevărat om de echipă. Păstraţi-vă eleganţa. Dacă veţi rămâne la înălţime, vă veţi simţi mult mai bine în privinţa propriei dumneavoastră persoane și mult mai puţin iritat de I-Șef. Vă simţiţi prost tocmai din cauza timpului pe care-l petreceţi în rigolă, bălăcindu-vă în resentimente.

VORBIREA-IDIOT

Mai ţineţi minte limbajele metaforice pe care le-am menţionat în capitolele anterioare: puterea comparativ cu realizările comparativ cu orientările în relaţii? Cadrul de referinţă auditiv comparativ cu cel vizual comparativ cu cel chinestezic? vorbirea-ldiot este similară învăţării unei limbi străine. Deocamdată, Berlitz nu oferă CD-uri și aplicaţii digitale pe platforme multiple pentru vorbirea-ldiot, dar sunt convins că ziua aceea se apropie. Vorbirea-ldiot nu este greu de învăţat. De exemplu, Șefii Idioţi sunt foarte încântaţi să citeze cele mai recente bestselleruri de buşiness. „Vom *Schimba*[11] acest departament pentru a-l aduce în formă. Nu vreau ca niște *Excepţionali*[12] *să muncească patru ore pe săptămână*[13] când *Aisbergul nostru se topește*[14]*.* încă putem băga în viteză departamentul acesta ca să pe *Motiveze*[15] și *să livreze fericire*[16]*.* Dacă asta nu reușește, ne vom *Rework*[17] calea

11 *Switch: How to Change Things When Change Is Hard,* de Chip Heath și Dan Heath, 2010 (n.trad.).

12 *Excepționalii,* de Malcolm Gladwell, Ed. Publica, 2009 (n.trad.).

13 *Săptămâna de lucru de 4 ore,* de Timothy Ferris, Ed. Minerva, 2011 (n.trad.).

14 *Aisbergul nostru se topește,* de John Kotter și Holger Rathgeber, Ed. Publica, 2008 (n.trad.).

15 *Drive. Ce anume ne motivează cu adevărat,* de Daniel Pink, Ed. Publica, 2011 (n.trad.).

16 *Cum să livrezi fericire* de Tony Hsieh, Ed. Publica, 2013 (n.trad.).

17 *Rework,* de David Heinemeier Hansson și Jason Fried, Ed. Publica, 2011 (n.trad.).

spre profitabilitate”.

Comunicaţi în interesul dumneavoastră

Șefii Idioţi doresc realmente să comunice cu angajaţii lor, deoarece asta îi face să se simtă ca și cum ar fi fost invitaţi la propria lor petrecere aniversară – pe lângă faptul că-i face să se simtă puternici și înțeleși. Din păcate, dintre toate abilităţile interpersonale de care duc lipsă, Șefilor Idioţi le lipsește cel mai mult comunicarea eficientă. Pentru a comunica este nevoie de o comuniune a minţilor la un anumit nivel, iar asta lasă lucrurile în seama dumneavoastră, deoarece șeful n-are habar la ce nivel operaţi. Dacă îl veţi face pe I-Șef să se simtă ca și cum în fiecare zi ar fi aniversarea zilei lui de naștere, puteţi culege beneficii însemnate.

Intemetul a facilitat mult comunicarea în limbajul-Idiot. Ascultaţi-i cu atenţie expresiile dogmatice și identificaţi cărţile din care citează. Căutaţi-le după autor sau titlu, comandaţi un exemplar și după aceea lăsaţi-l la vedere pe birou. Sau, și mai bine, luaţi-l cu dumneavoastră – la ședinţe, în pauza de masă, la toaletă. Citiţi din el în timp ce-l așteptaţi pe șef să-și execute lovitura pe terenul de golf. Referiţi-vă frecvent la carte, folosindu-i titlul în frază: „Ceea ce aţi spus azi dimineaţă părea ca și cum aţi fi ˟în căutarea unei *Minţi cu totul noils”.* Auzirea numelui său în aceeași frază cu un autor pe care-l idolatrizează va declanșa sentimente calde și plăcute, și toată recunoștinţa se va îndrepta către dumneavoastră. „Cred că exact la asta se gândea Daniel Pink”. încercaţi să menţionaţi lucrurile acestea în e-mailuri, pentru a minimaliza factorul „periuţă” în faţa colegilor. Știu că noi le-am pregătit deja un răspuns sincer și intens, dar de ce să le fluturaţi capa roșie prin faţa ochilor dacă nu-i necesar?

Dacă alegeţi să vă îmbunătăţiţi relaţia cu I-Șeful, în loc de a-l provoca în mod constant ori de a-l angaja într-o bătălie a spiritelor, comunicarea elocventă va fi instrumentul dumneavoastră cel mai bun. Iar un rol important în această privinţă îl joacă cunoașterea preferinţelor literare ale I-Șefului. Dacă el nu lasă nicio

carte sau revistă prin birou, asta ˇs-ar putea datora faptului că nu citește, într-un astfel de caz, notaţi-vă termeni și expresii cheie pe care le folosește în conversaţie, căutaţi-le pe Google și vedeţi cu ce vă

A Whole New Mind, de Daniel Pink, Ed. Publica 2005 (n. trad˚.). alegeţi. ˇS-ar putea să-i îndreptaţi atenţia I-Șefului spre câteva site-uri Web care-l vor interesa. Acesta este un alt mod prin care să-l distrageri suficient cât să mai apucaţi să și munciţi cu adevărat. Cu cât sunt mai atrăgătoare site-urile pe care i le recomandaţi, cu atât vă veţi câştiga mai mult timp de calitate.

Ţineţi minte că dacă nu rezonaţi cu interesele și obsesiile I-Șefului, este posibil să-l iritaţi. Repararea greșelilor faţă de el nu înseamnă să vă căiţi realmente pentru relele pe care le-aţi comis, așa cum ˇs-ar întâmpla în cazul rudelor sau al unor persoane la care ţineţi cu adevărat; înseamnă să folosiţi modelul reparării greșelilor pentru a vă ajuta să păstraţi un simţ funcţional al modestiei în propriul dumneavoastră interes. Când vi se permite să acţionaţi liber, realizaţi lucruri bune, nu-ı așa? Asta înseamnă să câştigaţi o poziţie alături de I-Șeful dumneavoastră astfel încât să puteţi acţiona liber și să realizaţi lucrurile acelea bune.

Întreprindeţi o campanie virală

O altă modalitate de a utiliza limbajul astfel încât să vă asiguraţi că I-Șeful se simte confortabil în preajma dumneavoastră este să expediaţi mesaje indirecte (clasica „complimentare prin intermediul terţilor” făcută faimoasă de specialistul în leadership Danny Cox). Complimentarea prin intermediul terţilor este simplă. În loc să vă complimentaţi I-Șeful direct, ceea ce poate fi exagerat până și pentru un Șef Idiot, complimentaţi-l în faţa cuiva care îi va relata probabil spusele dumneavoastră. Dacă I-Șeful are în departament o reţea de iscoade stângace și evidente, complimentarea prin intermediul terţilor este încă și mai ușor de executat. Pur și simplu vorbiţi despre el în termeni elogioși când sunteţi în raza auditivă a unei iscoade. Separeurile din toaletă oferă ocazii bune pentru

operaţiuni sub acoperire. Dacă ştiţi că iscoada se află în separeul vecin, comportaţi-vă ca şi cum aţi vorbi la telefonul mobil şi ridicaţi în slăvi triumful cel mai recent al I-Şefului. Menţionaţi cât de mândru sunteţi să lucraţi pentru un asemenea geniu.

Dacă iscoada vi se alătură la chiuvete, spălaţi-vă mâinile şi comportaţi-vă ca şi cum nimic nu ˟s-ar fi ˟întâmplat. Dacă iscoada deschide conversaţia, arătaţi-vă stânjenit şi declaraţi că uneori nu vă puteţi stăpâni pur şi simplu entuziasmul. Dacă se iveşte ocazia, nu staţi pe gânduri, ci complimentaţi şi iscoada. Menţionaţi că l-aţi auzit pe I-Şef spunând ceva măgulitor despre ea. Iscoada nu-i va povesti I-Şefului despre pretinsul compliment, dar îi va relata conversaţia telefonică fictivă, ca dovadă a calităţilor sale de spion.

Dacă iscoada este un Idiot adevărat, i-ar putea mulţumi I-Şefului pentru complimentul născocit de dumneavoastră. I-Şeful ar putea să fie realmente derutat şi să spună: „Serios, am zis eu asta?” Sau ar putea încerca să facă figură bună şi să spună: „Este un compliment pe deplin meritat, Iscoadă”. Bineînţeles, va exista şi câte un rarisim I-Şef care să fie îndeajuns de inteligent pentru a înţelege că el n-a spus niciodată aşa ceva, deoarece consideră iscoada şi mai Idioată ca pe sine. într-un astfel de caz, este posibil să treziţi suspiciuni neintenţionate din partea lui. Deoarece I-Şeful dumneavoastră este în esenţă ignorant, nu mi-aş pierde nopţile gândindu-mă la posibilitatea amintită, totuşi trebuie să daţi dovadă de fineţe când expediaţi complimente prin intermediul unor mesageri.

Chiar dacă nu există iscoade evidente, tot îi puteţi trimite complimente indirecte I-Şefului. Complimentele la adresa lui menţionate superiorilor săi vor ajunge de asemenea la urechile sale. Aceasta este o utilizare mai directă a complimentării prin intermediul terţilor. Oamenilor le place să transmită mai departe veşti bune. Când despre un şei se spune ceva pozitiv, altor şefi le place să pretindă că este începutul unei noi tendinţe. Dacă Şeful

A îl aude pe un membru al echipei Șefului B spunând ceva bun despre Șeful B, pentru Șeful A vă deveni prioritar să-i menţioneze asta Șefului B, în speranţa că Șeful B va avea veşti la fel de bune de împărtășit.

Nu trebuie să fiţi atât de evident încât să-i spuneţi direct secretarei I-Șefului dumneavoastră, așa cum am sugerat anterior, deși o astfel de abordare poate fi eficientă dacă textul este suficient de credibil. Declaraţii pozitive despre I-Șeful dumneavoastră făcute în raza auditivă a asistenţilor săi vor ajunge cu certitudine la urechile celui vizat. Menţineţi-vă radarul activ și lansaţi-vă într-un compliment despre șef când secretara se găsește în apropiere. Poate veţi avea nevoie de câteva încercări până veţi fi crezut de secretară, așa încât străduiţi-vă să variaţi locurile și formulările. Pentru a vă asigura că secretara vă consideră credibil, observaţi și notaţi care sunt prietenii, obiceiurile și comportamentele ei. Adaptaţi pentru secretară complimentarea prin intermediul terţilor. Dacă-i veţi spune că I-Șeful i-a adresat un compliment, veţi fi trecut pe lista ei prioritară și veţi fi zugrăvit într-o lumină favorabilă ori de câte ori secretara are vreo influenţă asupra deciziilor luate de către I-Șef (adică permanent).

În forma sa cea mai pură, complimentarea prin intermediul terţilor definită de Danny Cox are intenţia de a crea un climat de destindere, fără a fi nevoie ca oamenii să comunice direct. Pentru a înăbuși o dispută sau pentru a netezi penele zbârlite și a promova o mai bună colaborare, un șef bun va informa în mod premeditat Persoana A că Persoana B a spus ceva pozitiv despre ea. Este manipulare, pură și simplă. Dar în mâinile potrivite, devine un instrument eficient pus în cauza adevărului, justiţiei și a căii Lumii Unice.

Impuneţi cu forţa

Dacă sunteţi prea nerăbdător să lăsaţi complimentarea prin intermediul terţilor să-și urmeze cursul, puteţi fi mai direct. Dacă bănuiţi că cineva din birou este disperat să primească bile albe din partea I-Șefului, acesta va deveni mesagerul dumneavoastră

personal pentru mesaje pozitive și de susţinere. Spuneţi lucruri pozitive despre I-Șef în prezenţa lingușitorului, deoarece el va duce, fără îndoială, informaţia direct la I-Șef, în intenţia de a pătrunde astfel în cercul intim al acestuia. Oricine vrea să intre în cercul intim al unui I-Șef din alte motive decât cele pur mercenare este probabil un Idiot și mai mare.

Dacă nu dispuneţi de un lingușitor doritor și capabil, poate va fi nevoie să luaţi taurul de coame și să fiţi chiar dumneavoastră mesagerul. Spuneţi-i I-Șefului că l-aţi auzit pe șeful lui zicând lucruri măgulitoare despre el. Toţi oamenii doresc să creadă că sunt respectaţi și admiraţi; această nevoie de a fi acceptat și aprobat nu i-a fost plantată în psihic de dumneavoastră. Nu trebuie să vă simţiţi vinovat dacă o folosiţi pentru a obţine un rezultat pozitiv. Consideraţia tot mai mare pe care I-Șeful o va avea faţă de dumneavoastră ca rezultat al mașinaţiunilor pe care le-aţi întreprins vă va ușura sarcina de a întreprinde activităţi mai satisfăcătoare. Ce-i depravat în asta?

Umorul I-Șefului dumneavoastră este și umorul dumneavoastră

Zâmbiţi și încuviinţaţi cunoscător de câte ori I-Șeful râde, chiar dacă n-aţi fost atent la gluma sau povestea lui. Adevărata definiţie a terorii este să fii surprins visând cu ochii deschiși când I-Șeful vorbește, mai ales dacă spune o glumă sau anunţă o idee pe care o consideră crucială. Dacă vă treziţi dintr-un somn adânc și vă auziţi I-Șeful chicotind și întrebându-vă dacă vi ˇs-a părut că remarca lui a fost amuzantă, rânjiţi și răspundeţi: „Şefu3, să fiu sincer nu știu cum am rezista cu atâta muncă fără să ne mai descreţiţi dumneavoastră frunţile”. Aveţi totuși grijă să nu rostiţi aceste cuvinte dacă I-Șeful enunţa o idee crucială, serioasă. Priviţi în jurul încăperii înainte de a răspunde și vedeţi dacă mai există cineva care simulează râsul la cuvintele lui. Dacă ceilalţi dau ochii peste cap, atunci probabil că I-Șeful încerca să fie amuzant. Dacă toţi sunt sobri și te privesc cu ochi sfredelitori, ca și cum ar spune „Pericol, Will Robinson!”, atunci trebuie să răspundeţi:

„Munca sub conducerea dumneavoastră mă ajută în carieră”. I-Șeful va crede că-i adresaţi un compliment. Nu va percepe sarcasmul și nu va înţelege că propriile lui comentarii au darul de a vă reaminti constant că vă irosiţi tinereţea și energia lucrând pentru un Idiot, în epoca actuală, când este esenţial să asiguraţi existenţa dumneavoastră și a familiei, ceea ce nu-i întotdeauna ușor pe piaţa patronilor, poate că ar fi bine să încercaţi să lăsaţi deoparte resentimentele și să apreciaţi într-o măsură mai mare oportunităţile de angajare pe care le aveţi, chiar dacă asta înseamnă să-i suportaţi pe proști cu zâmbetul întipărit pe faţă. în momente de nesiguranţă economică, vorbirea-Idiot vă poate sluji bine ca a doua limbă, învăţaţi-o. Vorbiţi-o. Folosiţi-o bine.

NU PUTEŢI EVITA BÂRFA

Sper că sunteţi destul de inteligent pentru a nu crede bârfele, și cu atât mai puţin a le transmite mai departe, totuși mulţi procedează așa. Bârfa este o predispoziţie înnăscută pentru mulţi oameni și o tentaţie uriașă pentru aproape oricine. Indiferent dacă bârfim pentru că suntem Sadici sau pentru că vrem doar să ne alinăm o suferinţă dezagreabilă și să-i facem pe ceilalţi să se simtă la fel de neplăcut pe cât ne simţim noi, bârfa nu ajută pe nimeni – nici pe bârfitor și, mai ales, nici pe bârfit. Vorbirea-Idiot abilă nu include bârfa, fiind[ɔ mesajele cele mai eficiente sunt pozitive, chiar dacă sunt calculate. Complimentarea prin intermediul terţilor nu reprezintă bârfa. Când bârfiţi, îi spuneţi Persoanei A că Persoana B a criticat-o, cu intenţia de a provoca o ruptură, de a răni sentimentele Persoanei A, de a crea ostilitate generală sau toate de mai sus. Complimentarea prin intermediul terţilor va răspândi sentimente pozitive, deoarece va acţiona asupra dorinţei inerente de apreciere.

Desigur, pentru a face un compliment prin intermediul terţilor trebuie să găsiţi ceva cu adevărat pozitiv și încurajator să spuneţi. Nu-i totuși pe atât de greu pe cât aţi crede. Așa cum am menţionat deja, un ceas defect arată ora exactă de două ori pe zi. îi puteţi spune

Persoanei A că Persoana B este punctuală de cel puţin de două ori pe zi, deoarece este adevărat. Pentru dumneavoastră, care sunteţi atât de modest (și pentru Persoana B, când sublimaţi minorul aspect pozitiv), valoarea provine din faptul că aţi găsit drumul care duce din rigolă spre locurile înalte, unde aerul este proaspăt. Oamenii sunt dispuși să depună eforturi maxime când se simt recunoscuţi, respectaţi și apreciaţi.

Nu bârfiţi

Oamenii bârfesc dintr-o sumedenie de motive, niciunul însă pozitiv sau productiv. Vă anunţ că nu voi denumi „bârfă” răspândirea virală de știri bune sau de informaţii pozitive. Oamenii recurg la meschinării, deoarece le lipsește imaginaţia sau tăria de a crede că pot juca la un nivel mai meritoriu. Când cred că sunt condamnaţi la o viaţă de trudă în ocne, n-au nicio remușcare să-i târască și pe alţii la vale. Gândirea bârfitorului este similară cu cea a unui condamnat la trei sentinţe de închisoare pe viaţă fără posibilitatea unei eliberări condiţionate: nu mai are mare lucru de pierdut.

Unii abordează durerea, dezamăgirea și descurajarea făcând tot ce pot ca să le provoace altora durere, dezamăgire și descurajare, într-un cadru de muncă, efortul, loialitatea și rezultatele ar trebui să însemne ceva. Bârfitorul știe cel mai bine că toate calităţile acelea pot fi anulate prin introducerea în ecuaţie a unui negativism mărunt. Probabil că aţi fost nu o dată victima unor declaraţii negative care au diminuat sau chiar au șters valoarea intangibilă pe care ar fi trebuit ˚s-o producă eforturile dumneavoastră pozitive. Eu, unul, știu că am fost. Alţii, mai ales Machiavelicii și Sadicii, utilizează bârfa pe post de orice – de la instrument chirurgical pentru a deschide vena jugulară a oponenţilor și victimelor lor, până la armă de distrugere în masă. Indiferent dacă este utilizată pentru amuzament, răzbunare sau rănire premeditată, bârfa poate fi o forţă distructivă. Mai rău, este inevitabilă. Ori știţi cum ˚s-o trataţi, ori veţi fi distrus de ea.

Nu există nicio modalitate de a evita complet bârfa. La fel de bine aţi încerca să vă strecuraţi printre picăturile de ploaie fără a vă uda în timpul unei averse. întotdeauna vor exista leneși plictisiţi, orgolii rănite și arivişti calculaţi. Nimic nu garantează protecţia completă împotriva bârfei, tot așa cum faptul că beţi Pepsi Light nu vă garantează că veţi slăbi. Și nici ascunderea într-o debara nu va rezolva problema. Bârfa se poate curba după colţuri, se poate strecura pe sub uși, poate călători prin spaţiul cibernetic și poate pătrunde prin pereţii cei mai groși.

Metoda trendului în funcţie de nivelul de bârfa de la locul de muncă, veţi avea nevoie poate de un costum de protecţie. Crearea unei bariere care să vă protejeze de cuvinte se realizează cel mai bine prin acţiuni. Dacă încercaţi să vă apăraţi prin contra-bârfă (simple cuvinte), veţi fi la mila unui dușman superior. Bârfitorii manevrează cuvintele mult mai bine ca dumneavoastră. Adevărul că bârfitorii talentaţi au uitat mai multe despre puterea limbajului decât voi ști eu vreodată.

Acţiunile pozitive – prin care înţeleg acele acţiuni pe care șeful dumneavoastră le consideră impresionante – vor contracara o tonă de cuvinte negative, cu excepţia cazului în care vă ţineţi în secret faptele bune. Acesta este însă un alt motiv valabil pentru a vă face cât mai vizibile cu putinţă activităţile și realizările, în contextul pe care șeful dumneavoastră îl găsește cel mai plăcut. Abătându-mă puţin de la I-Șeful dumneavoastră, un Machiavelic care știe că aţi realizat ceva meritoriu și că i-aţi legat numele de realizarea respectivă într-un mod care-i poate avansa cariera vă va preţui. Oamenii pot spune ce doresc despre dumneavoastră, dar atâta timp cât Machiavelicul crede că-l ajutaţi să avanseze, va fi surd la bârfe.

Același lucru este valabil pentru toate tipurile de șefi. Dacă aţi făcut o treabă bună și v-aţi convins șeful că-i oferiţi ceea ce dorește el, bârfele asmuţite împotriva dumneavoastră nu vă vor atinge. Cel puţin, nu vă vor afecta reputaţia în ceea ce-l privește pe șeful dumneavoastră. Indiferent dacă sunteţi slujitorul

credincios al unui Șef Bun, victima angoasată a unui Șef Sadic, intermediarul pedepsei pentru un Șef Masochist, iscoada pentru un Șef Paranoic (care să-i confirme conspiraţia), prietenul cel mai bun al unui Șef Amic sau oglinda pentru imaginea de sine distorsionat de dilatată a unui Șef Idiot, sunteţi asigurat împotriva daunelor pe care le poate produce bârfa.

Un singur efort însă nu este de ajuns, el trebuie repetat permanent. Campania dumneavoastră antibârfă va avea întotdeauna succesul ultimei acţiuni pe care aţi întreprins-o. Bârfa nu este doar la fel de ubicuă ca aerul pe care-l respiraţi, ci este necontenită. Ea nu se va retrage niciodată și vă va ţintui imediat ce veţi încerca să vă retrageţi. Dacă aţi uitat să achitaţi asigurarea antibârfă, va fi prea târziu să invocaţi toate primele de asigurare pe care le-aţi plătit în trecut prin acţiuni pozitive. Actualizaţi asigurarea antibârfă.

Metoda reversul osmozei în politica aceleiași complimentări prin intermediul terţilor, nu strică niciodată să aveţi informaţii din interior, dintre cele desprinse din filmele cu spioni. Știţi că există bârfe, așa că încercaţi să le monitorizaţi. Asta nu înseamnă să deveniri și dumneavoastră un bârfitor, ci să deveniri un bun ascultător. Eu m-am mândrit mulţi ani cu faptul că nu mă angajam în bârfele de la serviciu și nu le acordam nicio atenţie – până nu m-au mușcat pe la spate. Fiţi atenţi la cei care se strâng în jurul dozatorului de apă, cei care schiţează gesturi discrete la ședinţe, cei care pleacă împreună spre parcare și, în primul rând, cei care iau prânzul împreună. Ce reţea neoficială de persoane își expediază constant e-mailuri? în biroul dumneavoastră, zvonurile majore circulă de la nord la sud, de la sud la nord, de la est la vest, sau de la vest la est? Cine se află în birou când bârfele par să înflorească și cine este izbitor de absent când par să moară?

Identificând sursele bârfei, veţi ști de cine trebuie să vă protejaţi. Cel mai important, veţi ști pe cine să complimentaţi în faţa șefului. Dacă îl veţi complimenta cu

regularitate pe bârfitor înaintea șefului, când unele dintre bârfele sale vă vor ataca, șeful va privi situaţia cu ochi sceptici. Doriţi ca el să exclame: „Cum este posibil ca individul cutare să spună asemenea lucruri depreciative despre angajatul meu loial, mai ales când angajatul meu loial îl complimentează constant pe individul cutare? Ce-i în neregulă aici?” Desigur, există posibilitatea reală ca șeful dumneavoastră să presupună că sunteţi un Idiot naiv, dar acesta este un risc pe care trebuie să vi-l asumaţi.

TIRANUL DIN BIROU

Locurile de muncă ale adulţilor, inclusiv birourile funcţionarilor, sunt adesea la fel de sensibile faţă de farsori și tirani ca și curtea școlii. Bârfa este o armă eficientă în arsenalul rănirilor emoţional. Sadicii sunt încântaţi să observe durerea altora. Este ca setea de sânge a celor care se bucură de luptele între câini sau între cocoși. Ei ˇs-ar putea plimba de colo-colo, sperând să vadă doi câini luptându-se, ori doi cocoși încleștându-se, dar sunt prea nerăbdători. De aceea cresc câini și cocoși, pe care îi antrenează să se lupte, apoi pun la cale înfruntări.

Dacă șeful dumneavoastră folosește tactici de intimidare, aveţi de ales. Dacă este un Șef Machiavelic, Dumnezeu, Sadic sau Paranoic, rezistenţa dumneavoastră poate să ducă la și o mai mare revărsare de foc și pucioasă. Ca și obsesia mea faţă de justiţie și dreptate, sfidarea dumneavoastră cutezătoare vă poate răni mai mult decât merită. Avansarea în carieră se referă mai degrabă la cine are putere decât la cine are dreptate. Tiranii care intimidează nu au niciun fel de putere, cu excepţia celei pe care o primesc. Șefii au autoritate funcţională asupra dumneavoastră. Este o diferenţă importantă. Dacă tiranul din birou este în același timp și șef, ridicarea din umeri, zâmbetul și acceptarea situaţiei vă vor sluji șansele pe termen lung probabil mai bine decât războiul purtat de pe o poziţie de putere tot mai redusă. Dacă tiranul este un coleg, opriţi-l imediat. Nu recomand să faceţi nimic care să lase urme sau dovezi ale implicării dumneavoastră, dar trebuie să-i daţi de știre că nu sunteţi

intimidat.

Dacă blândeţea nu este nici pe departe stilul dumneavoastră, lăsaţi pe biroul tiranului un exemplar din *Cum să lucrezi pentru un Idiot,* într-un loc în care sigur va fi văzut de șef atunci când tiranul este plecat în pauza de prânz. Odată ce tiranul este convins că sunteţi mai periculos decât el, va căuta altă victimă, mai cooperantă. Care-i arma dumneavoastră cea mai bună împotriva tiranului? Modestia sigură pe sine și complimentele. Tiranul nu va reuși să vă subjuge bunătatea dacă este înrădăcinată în încrederea în sine.

Ca ultimă recomandare, nu vă lăudaţi niciodată cu înfrângerea tiranilor. Nu vă duceţi niciodată scâncind la un I-Șef, sau la orice șef, plângându-vă de un tiran. Șefii care nu au capacitatea și inteligenţa de a rezolva conflicte îşi vor îngropa capetele în nisip ca struţii, iar tiranul va fi ˟încurajat în timp ce șeful vă va eticheta ca plângăcios. Șefii cărora le plac sporturile sângeroase vor aţâţa conflictul pentru propriul lor amuzament. Șefii Buni sunt atât de atenţi la membrii echipei lor, încât vor percepe rapid o problemă și se vor ocupa de ea cu mult înainte ca dumneavoastră să sfârșiţi prin a vă lupta de unul singur.

SFATURI PENTRU EVITAREA ȘI DEVIEREA BÂRFELOR

Păstraţi-vă radarul activ ca să vedeţi cine se adună pentru eventuale sesiuni de bârfă.

□ Notaţi-vă mintal cine ar putea profita de pe urma discreditării dumneavoastră.

□ Când aveţi dubii, nu spuneţi ceea ce gândiţi. Folosiţi discreţia.

□ Nu cădeţi pradă tendinţei de a-i critica pe alţii, oricât de tentant ar fi.

□ Rugaţi politicos individul care pare atât de interesat de opinia dumneavoastră despre altcineva să vă explice motivul pentru care informaţia este atât de importantă.

□ Dacă respectivul nu răspunde, dar insistă să vă întrebe, nu-i răspundeţi.

□ Dacă îl desfiinţează pe cel pe care-l bârfește, replicaţi

simplu că-i păcat că simte așa.

- ☐ Sugeraţi-i să contacteze un intermediar de la Resurse Umane pentru a soluţiona problema.
- ☐ Menţineţi-vă comentariile pozitive. Nu aveţi nimic de câştigat din discreditarea unui coleg.
- ☐ Folosiţi complimentarea prin intermediul terţilor. Are succes.

SHAMU DESPRE ÎNCREDERE

Indiferent cum alegeţi să comunicaţi cu Șeful Idiot sau, de fapt, cu oricare altă persoană din echipă, asiguraţi-vă că în mesajul dumneavoastră există un subtext care spune: „Îţi sunt prieten. Nu-ţi voi face niciun rău. Dacă situaţia devine critică, voi încasa glonţul în locul tău”. Vreţi că I-Șeful și colegii să vă considere o persoană loială. Unicul mod în care-i veţi convinge să aibă încredere în dumneavoastră este să săriţi în bazin, să înotaţi alături de ei și să vorbiţi pe limba lor. Mai mult ca orice, demonstraţi-vă în mod consecvent dorinţa de a vă recunoaşte greșelile și de a fi dispus să le reparaţi. Toate acestea vor expedia un mesaj inconfundabil: „Persoană de Excepţie”.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 9: „ÎMI REPAR GREȘELILE FATĂ DE TOŢI CEI PE CARE l-AM PUTUT RĂNI CU STUPIZENIA MEA, CU EXCEPŢIA CELOR CU CARE CONTACTUL MI-AR PUTEA PERICLITA VIAŢA”.

— Şefuȝ, vă sunt dator cu niște scuze, spuneţi la momentul cuvenit, când nu riscaţi să-l stânjeniţi pe șef sau pe altcineva dacă dialogul nu va merge bine.

— Pentru ce? întreabă șeful, șocat că acest cuvânt, *scuze,* face parte din vocabularul dumneavoastră.

— Nu v-am susţinut când aţi propus ca filiala din Kabul să fie inclusă în iniţiativa de securitate globală. La momentul acela n-am văzut înţelepciunea propunerii dumneavoastră. Acum o înţeleg. Voiam doar să știţi că pe viitor voi încerca să fiu mai atent în asemenea privinţe.

Apoi tăceţi. Nu mai vorbiţi până n-o face șeful. Va răspunde după ce-și revine din șoc, ceea ce ˇs-ar putea să dureze o săptămână. ˇS-ar putea să mormăie scurt și să se

îndepărteze. ˇS-ar putea să zică „Da, mulţumesc” și să se îndepărteze. Nu vă faceţi griji în privinţa răspunsului. Minunea este că veţi figura pe radarul lui, care va trebui să determine dacă sunteţi sincer. Ce aţi câştigat? Aveţi acum ocazia de a vă redeschide cazul și de a-i demonstra șefului dorinţa dumneavoastră sinceră de a fi un adevărat partener de afaceri. Vă puteţi reinventa în ochii lui. Dacă asta-i important și util pentru dumneavoastră și pentru cariera dumneavoastră, noua opinie a șefului poate aduce dividende importante.

După aceea, felicitaţi-vă. Fiind deschis și transparent, v-aţi neutralizat Idiotul Interior (cel puţin temporar) și v-aţi poziţionat astfel încât să reușiţi un progres miraculos în relaţiile dumneavoastră cu puterea. Pregătiţi-vă să trăiţi un sentiment fabulos de eliberare. După aceea repetaţi procesul cu numărul al doilea de pe lista dumneavoastră, și tot așa, până terminaţi lista.

10

Mâncarea-Idiot: cum să împărţlU pâinea cu Șeful Idiot

Mâncarea este marele hobby american și este destul de populară ca activitate de buşiness și în alte părţi ale lumii. Ca limbaje metaforice, hrana și consumul ei sunt printre cele universale. Urmează câteva sfaturi practice pe care le puteţi utiliza pentru a vă îmbunătăţi relaţiile cu șeful. De exemplu, cercetaţi întotdeauna cu atenţie orice restaurant în care intraţi. Dacă vă observaţi I-Șeful mâncând la o masă cu asociaţii dumneavoastră, așezaţi-vă cu spatele la el, dar încercaţi să-l menţineţi în raza auditivă. Este întotdeauna ilar, fiind[ɔ˜ oricine încearcă să-l „perie” pe șef va ști că puteţi auzi ce se întâmplă și va strica totul, încercând să facă figură bună în faţa unui coleg și în același timp să aibă succes pe lângă șef. Este practic o formă de artă pe care trebuie ˇs-o stăpâniţi. Unii ar descrie dualitatea aceasta drept făţărnicie. Dumneavoastră, pe de altă parte, sunteţi o creatură nouă și înţelegeţi înţelepciunea formării unei relaţii de muncă mai productive și mai intense cu I-Șeful. Orice influenţă aţi

exercita asupra celor cu mai multă autoritate decât dumneavoastră este o dovadă a creșterii și dezvoltării personale ca lider în devenire. Uneori, aceasta se reduce în ultimă instanţă la ceea ce este mai important pentru dumneavoastră: relaţia cu superiorii și demonstrarea obţinerii unor rezultate pozitive, sau rămânerea în graţiile colegilor, care pot sau nu să aibă im interes real în reușita dumneavoastră. Dacă colegii vor înţelege mai bine avantajele de care pot profita dacă veţi câştiga, se vor retrage din drum și se vor abţine să vă critice pentru că faceţi ceea ce este necesar pentru a forma și întreţine relaţii mai bune cu cei aflaţi la putere.

Întărirea relaţiei cu I-Șeful la restaurant este un motiv pentru care indexaţi grijuliu ideile principale pe care el le expune la birou.

Când staţi la aceeași masă cu I-Șeful și colegii, puteţi proclama în faţa comesenilor că tocmai aceste idei vor revoluţiona domeniul. Dacă staţi la o masă din apropiere, ca în scenariul anterior, afirmaţi-le suficient de tare pentru a fi auzite de I-Șef. Pentru că-l citaţi cu sfinţenie, I-Șeful nu va auzi nici măcar un cuvinţel din spusele persoanei cu care stă la aceeași masă.

La petreceri și recepţii, poziţionaţi-vă pentru ca să puteţi proceda la fel. Staţi întotdeauna astfel încât I-Șeful să vă audă „din întâmplare” laudele. Dacă elogierea lui în aceste situaţii mondene vi se pare bătătoare la ochi, lăudaţi-i ideile. Declaraţi-le companionilor de cocteil: „Nu-mi amintesc cine a spus [completaţi aici cu ideea I-Șefului], dar este o idee fabuloasă”. Probabil că I-Șeful se va scuza în faţa celor cu care discuta și se va alătura grupului dumneavoastră pentru a-și încasa laudele.

Petrecerile și recepţiile simt și ele ocazii bune pentru a lucra cu iscoade și lingușitori și pentru a implanta mesaje valoroase în creierele lor firave, pe care să le transmită după aceea I-Șefului. Este posibil ca ei să nu beneficieze de multe ocazii mondene cu excepţia acesteia, așa încât faceţi-i să se simtă bineveniţi, chiar dacă nu sunteţi organizatorul evenimentului. I-Șeful aflat în capătul

opus al încăperii va fi ˇîncântat să vadă că-i trataţi cu amabilitate iscoadele.

LUCRUL LA MASĂ

O masă luată între patru ochi reprezintă o ocazie importantă de a-i spune I-Șefului tot ce dorește să audă, fără a fi etichetat „antipatic” prin birou. Asiguraţi-vă că ospătarul nu-i un coleg recent concediat, care mai are adresele de e-mail ale asociaţilor dumneavoastră. Eu aș fi putut (și poate că ar fi trebuit ˇs-o fi făcut) să fi folosit cafelele băute în afara sediului pentru a lucra cu Marele Bill pentru a găsi un teren comun și a face un efort onest de a-l înţelege și aprecia. Mă rodea însă pe dinăuntru demonul resentimentelor și n-am profitat de ocaziile pe care le-am avut. Pe atunci trăiam într-o victimizare unidimensională în care tot ce făceam eu era bine și tot ce făcea Bill era rău. în cadrul acela mintal deformat, tot ce făceam eu era plin de virtute și tot ce făcea el era imoral. Până și cele patru linguriţe de frișcă pe care și le punea în cafea mă iritau. Ce prostie să mă las afectat de așa ceva! N-am stat niciodată să mă gândesc că și el era o fiinţă umană, care încerca să-și ordoneze haosul din viaţă la fel cum eu încercam să-l ordonez pe al meu, și care avea probabil același succes ca și mine. Privind și partea pozitivă a situaţiei, Marele Bill plătea întotdeauna consumaţia. Dacă până acum aţi refuzat invitaţiile la prânz făcute de I-Șeful dumneavoastră, încercaţi să le acceptaţi din când în când. Este posibil să achite consumaţia. După debutul crizei economice din 2008 însă, majoritatea companiilor au redus fondurile pentru prânzuri și au impus ferm prezentarea chitanţelor pentru decontare. Am auzit că până și Google a renunţat la prânzurile gratuite. Strânsul curelei este real și pare să fie noua regulă, nu doar o excepţie. Este totuși posibil că I-Șeful să fie dispus să vă invite la prânz și să-l plătească fiind[ɔ- este nesăbuit sau îndeajuns de stupid ca ˇs-o facă. Poate că șeful lui plătește prânzurile cu colegii și subordonaţii și nu vrea să facă valuri prin impunerea unei prohibiţii. Cine poate ști? Dacă vi se oferă un prânz gratuit, mâncaţi. *Mâncaţi!*

Chiar dacă I-Șeful insistă să plătiţi nemţește, poate fi și mai rău. Ar putea fi un farsor regulat, care crede că-i amuzant să vă invite la masă și apoi să vă lase să achitaţi nota. Așa ceva este mai probabil să se întâmple cu un Sadic sau un Șef Dumnezeu; acesta din urmă consideră că achitarea notei de către dumneavoastră este o formă de ofrandă.

EXPLOATAREA LA MAXIMUM A PRÂNZURILOR DE AFACERI ÎNCEPE PRIN RESPECTAREA CÂTORVA REGULI SIMPLE:

Trebuie să înţelegeţi ce înseamnă pentru șeful dumneavoastră prânzurile de afaceri. Unii le consideră timp de lucru, alţii cred că sunt ocazii pentru a vorbi despre orice altceva decât muncă. Indiferent care ar fi cazul, șeful stabilește agenda, nu dumneavoastră.

□ Sunt oare prânzurile de afaceri un pretext pentru dorinţa șefului de a bea un păhărel înainte de a se întoarce la serviciu? într-un astfel de caz, recurgeţi la scuzele legate de calitatea de șofer sau la problemele medicale pentru a nu bea împreună cu el. Dacă șeful are probleme cu alcoolul, poate să fie monitorizat în secret, dar foarte serios, de mahării de la Resursele Umane. N-aţi vrea să vă încâlciţi în năvodul care a fost întins pentru a-l prinde.

I1 Dacă șeful este un băutor, este treaba lui. Atâta timp cât nu periclitează nici viaţa dumneavoastră și nici pe a lui, ignoraţi problema. Probabil că știţi destul din povestea lui pentru a fi periculos și distructiv.

II Nu vă luptaţi să achitaţi nota de plată decât pentru a demonstra că sunteţi un om de echipă. Chiar dacă nu doriţi să vă simţiţi îndatorat, calitatea de plătitor al consumaţiei nu schimbă cu nimic statutul de șef. Dacă șeful vrea să facă pe nababul, ce-aţi avea de câștigat dacă i-aţi strica momentul respectiv? Păstraţi-vă banii.

Nu refuzaţi invitaţia șefului de a lua prânzul cu el. Afirmaţia că aveţi prea multă treabă funcţionează doar cu Sadicii și probabil că ei nu vă vor invita oricum, ci vor face tot ce le stă în putinţă pentru a vă opri să

mâncaţi. Dacă șeful vă invită la masă, duceţi-vă. în mod evident, compania dumneavoastră este mai importantă pentru el decât munca pe care o prestaţi. Nu vă fixaţi priorităţile înaintea priorităţilor sale.

- □ Cât timp șeful este spectator captiv, profitaţi la maximum de ocazie pentru a-i expune ideile dumneavoastră. Utilizaţi vorbirea-ldiot. Folosiţi limbajul lui metaforic. Onoraţi-i tipul de personalitate și urmăriţi dacă este impulsionat de realizări, de relaţii sau de putere. Este o persoană care învaţă auditiv, vizual sau chinestezic? Profitaţi de timpul petrecut împreună pentru a asculta și învăţa. De fiecare dată când șefii deschid gura vă vor oferi informaţii preţioase despre ce îi pune în mișcare și ce îi stârnește. Cunoaşterea înseamnă putere.

Cererea de concediu întâlnirile care au loc în afara sediului companiei au unele aplicaţii practice, mai ales în relaţiile cu I-Șefii. Dacă I-Șeful vă face probleme când vă cereţi dreptul la concediu, invitaţi-l în afara companiei. în timpul prânzului luat împreună, atrageţi-l într-o conversaţie despre vacanţa lui. „Stoarceţi" de la el tot ce se poate. încurajaţi-l, *implorați-l* să nu omită nici măcar un singur detaliu. Fiţi atent la adjectivele pe care le utilizează în descrierea peisajului, vântului, valurilor, mirosului din pădurile de brazi... orice! Dacă spune că două săptămâni nu i ˟s-au părut suficiente, notaţi-vă în minte. După ce ˟s-a ambalat, ajungând la o stare euforică, spuneţi-i că doriţi să plecaţi în vacanţă la fel de mult timp ca el, să mergeţi unde a mers el și, folosindu-i adjectivele, să încercaţi aceleași experienţe pe care le-a încercat el. După ce v-a acordat vacanţa, plecaţi acolo unde doriţi de fapt.

Nostalgia lui, combinată cu senzaţia de saţietate, va oferi momentul cel mai bun posibil pentru a-i cere un concediu. Niciun alt moment de la birou nu ar fi fost mai potrivit. Să sperăm că veţi mânca singur cu el. Dacă nu-i posibil, încercaţi-vă totuși șansa. Tocmai le-aţi dat colegilor o lecţie care să merite preţul biletului de intrare. în afara spaţiului de muncă de la birou, oamenii manifestă tendinţa

de a uita de termene-limită, presiuni și probleme de tot felul. Determinaţi-vă șeful să vă aprobe concediul înainte de a termina desertul.

Mâncarea se asociază bine cu majoritatea tipurilor de șefi. Până și Masochiștii și Paranoicii se simt mai veseli după un aport de zahăr în sânge. Dacă-i veţi solicita unui Șef Dumnezeu concediul la o masă în afara sediului companiei, mai ales dacă o achitaţi dumneavoastră, vă veţi crește exponenţial probabilitatea succesului. Regatul Șefului Dumnezeu va fi ceva mai puţin nefamiliar. Omnipotenţa lui va părea ceva mai puţin omnipotentă. Una peste alta, el va fi mai vulnerabil. Dacă veţi rămâne în birou, va trebui să faceţi mult mai multe penitenţe pentru a obţine vacanţa dorită. Achitarea de către dumneavoastră a notei de plată poate fi suficientă pentru a-l convinge. La urma urmelor, este o ofrandă.

Șeful Machiavelic poate fi manipulat în același fel. Folosind descrierile lui, spuneţi-i că sunteţi de părere că directorul companiei ar trebui să le impună tuturor angajaţilor să aibă vacanţe exact ca a sa. Promiteţi-i că le veţi spune tuturor celor de la destinaţia de vacanţă că v-a trimis șeful dumneavoastră. Va fi foarte cooperant, dacă va crede că vacanţa dumneavoastră îl va ajuta să-și extindă sfera de influenţă.

Șeful Sadic reprezintă o problemă complexă când se ajunge la solicitarea concediului. Dacă sunteţi în restaurant, plimbaţi-vă mâncarea prin farfurie, dar nu mâncaţi. Lăsaţi furculiţa din mână și oftaţi. Când el va zâmbi cu surâsul lui de șarpe și va întreba ce ˙s-a întâmplat, spuneţi-i că vi se apropie perioada de concediu și că pur și simplu detestaţi vacanţele. Iniţial va fi bănuitor, dar nu vă abateţi de la scenariu. Explicaţi-i că în timpul concediilor vă gândiţi tot timpul la treburile care vă așteaptă când vă întoarceţi la serviciu. Indiferent unde v-aţi duce, nu vă puteţi lua gândul de la problemele de la birou. Descrieţi cum turbaţi de furie de fiecare dată știind că o să cheltuiţi o mulţime de bani pentru a călători în locuri exotice, doar pentru a suferi pe o plajă bătută de

vânt. Rugaţi-l să nu vă oblige să plecaţi. Spuneţi-i că dacă vă silește să vă luaţi concediu, veţi insista să vă luaţi de lucru în vacanţă. Punct ochit, punct lovit!

Promiteţi-i Șefului Masochist că veţi face multe fotografii și că-i veţi povesti toate detaliile distracţiei la întoarcere. Din când în când puteţi chiar să-l sunaţi din vacanţă și să-l lăsaţi să asculte sunetul valurilor, ca să-l ajutaţi să crape de invidie. Menţionaţi că veţi lăsa pe biroul dumneavoastră pliante turistice cât timp sunteţi plecat și descărcaţi ca screensaver o fotografie de paradis, pentru ca el să se poată simţi mizerabil în fiecare zi pe durata absenţei dumneavoastră. ˇS-ar putea chiar să vă prelungească vacanţa.

Este periculos să-i solicitaţi Șefului Amic o vacanţă. El vă va acorda imediat tot ce i-aţi cerut – dar va dori să vă însoţească. Oferiţi-vă să organizaţi la birou o petrecere cu diapozitive din vacanţă după ce reveniţi. ˇS-ar putea să accepte. Dacă va insista totuși să vă însoţească, ţineţi-vă tare. încercaţi să-i spuneţi că vă întâlniţi cu o necunoscută cu care aţi făcut cunoștinţă pe un blog, că vine și mama dumneavoastră sau că în locul de destinaţie ˇs-a anunţat declanșarea unei epidemii de tifos. Dacă nimic nu-l face să-și schimbe părerea, aţi putea fi nevoit să-l includeţi în planurile dumneavoastră de vacanţă. Nu-i însă totul pierdut. Insistaţi să rezervaţi dumneavoastră biletele de transport și cazarea. Trimiteţi-l pe alt continent, în vreme ce vă strecuraţi spre o destinaţie nedezvăluită, iar după aceea aruncaţi vina pe agenţia de voiaj.

Un prânz între patru ochi cu un Șef Paranoic este cel mai recomandabil pentru a solicita o vacanţă, din același considerent glicemic ca în cazul celorlalţi. Șeful Paranoic va suspecta că veţi folosi timpul liber pentru a lărgi conspiraţia globală desfășurată împotriva lui. Câștigaţi-i încrederea temporară pe durata prânzului, oferindu-vă să-i gustaţi mâncarea. Dacă se împotrivește totuși să vă acorde concediul pentru că sunteţi implicat într-un complot, invitaţi-l să vă însoţească. ˇS-ar putea să fiţi nevoit să-i cumpăraţi un bilet și să i-l înmânaţi personal. Asiguraţi-vă

că este complet rambursabil dacă doriţi să vă recăpătaţi banii când el refuză să vină. Aplecaţi-vă uşor peste masă şi şoptiţi-i că pe durata vacanţei veţi avea permanent asupra dumneavoastră un plic sigilat care conţine numele tuturor complotiştilor şi care-i va fi expediat în eventualitatea decesului dumneavoastră neaşteptat. Dacă supravieţuiţi vacanţei şi nu pierdeţi în mod misterios plicul, i-l veţi arăta la întoarcere. Să sperăm că va înghiţi destule dintre aiurelile dumneavoastră şi vă va acorda concediul înainte de a înţelege că singura modalitate prin care aţi fi ştiut că prânzul lui putea fi gustat fără griji era dacă aţi fi făcut parte dintr-o conspiraţie de a-l otrăvi.

Un Şef Şovăielnic este destul de uşor de manevrat în ce priveşte acordarea concediului. Este suficient să completaţi toate hârtiile din timp. Aveţi grijă de toate detaliile şi prezentaţi-i un document pe care să-l semneze. Managementul oamenilor îi repugnă în asemenea măsură, încât va iscăli probabil orice i-aţi pune sub ochi. „Trebuie doar să semnaţi cererea de concediu, lângă X, şi aţi scăpat de mine”. Unii Şefi Şovăielnici ˟s-ar putea să nici nu observe că aţi plecat, într-atât de mult evită să-şi bage în seamă subordonaţii. Toate acestea lucrează în avantajul dumneavoastră când vine vremea să vă reîncărcaţi bateriile. Nu exageraţi cu durata vacanţei şi nici nu exploataţi imoral în alte feluri lipsa lui de atenţie. Dacă veţi fi demascat de Resursele Umane, vă veţi târî Şeful Şovăielnic într-o serie de investigaţii şi obligaţia de a da unele explicaţii pentru care nu vă va ierta niciodată. Cu alte cuvinte, lăcomia dumneavoastră va avea un efect de bumerang în cazul Şefului Şovăielnic, deoarece veţi sfârşi prin a-l aduce exact acolo unde nu doreşte să ajungă: în birocraţia managementului.

Şeful Nepregătit se manifestă exact invers, întrucât doreşte foarte mult să fie tratat ca şef. La fel ca Şeful Şovăielnic, nu vrea să se împotmolească în birocraţie, însă doreşte ca el să fie cel care decide în privinţa cererii dumneavoastră. Dacă lăsaţi impresia că vreţi să-l ocoliţi pe ascuns, probabil că vă va refuza cererea, doar pentru a

stabili clar cine-i șeful. Daţi-i drumul și întocmiţi toate hârtiile prealabile necesare, și reduceţi sarcinile de birou pe care el nu va ști probabil oricum să le rezolve. Când îi prezentaţi cererea, asiguraţi-vă totuși că-i solicitaţi permisiunea astfel încât să onoraţi mai sus-amintita șefie. „Salut, şefu3ʒ”, ciripiţi cu cererea de concediu în mână. „Îmi puteţi aproba cererea de concediu?” Probabil că va dori să reflecteze asupra ei și vă va cere să i-o lăsaţi. De fiecare dată când veniţi la el, aveţi grijă să întrebaţi dacă „a ajuns la o decizie” în privinţa cererii. Dacă nu are vreun motiv întemeiat ˟s-o refuze, există șanse că o va aproba pur și simplu ca să scape de dumneavoastră – atâta timp cât nu veţi încerca să-i smulgeţi controlul asupra situaţiei.

Bineînţeles, un Șef Bun nu va avea nevoie de senzaţia de saţietate și de glicemia ridicată pentru a se întreba dacă meritaţi să vă lase în vacanţă. Vă va bate la cap pentru a se asigura că vă luaţi toate zilele de concediu la care aveţi dreptul, fiind[ɔ˗ este realmente îngrijorat de sănătatea și bunăstarea dumneavoastră personală și profesională. Când veţi reveni, probabil că vă va invita la prânz ca să afle tot ce aţi făcut. Nu uitaţi fotografiile!

SPECIFICAŢII PRIVIND LEGĂTURA CU I-ȘEFUL

Așa cum am amintit mai devreme, pălăvrăgeala la o cafea, un păhărel sau un prânz face parte din cultura de buşiness de peste tot. Utilizaţi aceste ocazii pentru a stabili cu I-Șeful o legătură care să vă ușureze viaţa după ce vă întoarceţi la birou. Nu uitaţi să vorbiţi despre ceea ce dorește I-Șeful să vorbiţi. Râdeţi la toate glumele și povestirile lui amuzante, chiar dacă o veţi auzi pentru a cincea oară pe cea în care câinele lui a vomitat pe ziarul vecinului. „La naiba, şefu3ʒ!” o să chicotiţi. „Nu mă plictisesc niciodată să aflu opiniile editoriale ale câinelui dumneavoastră”. Probabil că I-Șeful este în căutarea unui public. în cele din urmă, mulţi nu-ı mai ascultă pe I-Șefi. Profitaţi de faptul că el dorește să fie auzit.

Glumele și ideile dumneavoastră excelente nu figurează pe agenda lui. Trebuie să răspundeţi la imaginea pe care el o vede în oglinda lui aburită. Ultimul lucru pe

care vi-l doriţi este că I-Șeful să-și șteargă oglinda. Prânzul este un moment excepţional pentru a juca rolul detectivului și a studia imaginea pe care I-Șeful o vede în oglinda aceea aburită. *Fiţi* dumneavoastră oglinda. Ori de câte ori este omenește posibil, comandaţi ce a comandat I-Șeful. Mâncaţi cu aceeași viteză cu care mănâncă el, astfel încât să terminaţi masa în același timp. întrucât I-Șeful vorbește atât de mult, trebuie să aveţi răbdare. Nu vă îndopaţi în timp ce el vorbește; faceţi o pauză, apoi mușcaţi delicat când mușcă și el. Duceţi furculiţa sau lingura spre gură în același mod în care procedează el.

Menţineţi această disciplină culinară pentru a-l determina să vă perceapă ca pe o extensie a lui. Când I-Șeful se oprește din vorbit ca să muște, mușcaţi și dumneavoastră și astfel nu veţi fi ispitit să adăugaţi ceva conversaţiei. Să fie tăcere! El o va întrerupe în curând. în timp ce dumneavoastră mestecaţi, probabil că Șeful Idiot va vorbi cu gura plină. Concentrarea asupra contactului vizual vă va ajuta să vă alungaţi greaţa. Șefii Idioţi îşi dezvăluie unele dintre gândurile cele mai intime în timp ce mestecă. Dacă I-Șefului i-a rămas mâncare pe faţă sau între dinţi, indicaţi politicos punctul respectiv pe faţa sau pe dinţii dv. Dacă el pricepe mesajul și se șterge, minunat. Dacă nu, nu mai insistaţi. Aţi făcut tot ce aţi putut. Când el trece la discuţii serioase, urmăriţi-i firul gândirii, oricât de dificil ˚s-ar putea să fie. Fiţi un ascultător activ. Continuaţi să menţineţi contact vizual, încuviinţaţi des și repetaţi cu glas tare cuvinte și fraze cheie, în timp ce aprobaţi din cap. „Da, da. Să gândim neconvenţional!”, „… câinele mare de pe stradă v-a mutat cașcavalul”, „… spre infinit și mai departe”, „… un *Blink*[18] complet nou în *Tipping Point*[19] și costurile sunt eliminate din afacere prin execuţie împotriva strategiei…” înghiţiţi.

Aveţi grijă să nu depășiţi dexteritatea I-Șefului cu tacâmurile. Dacă el mănâncă mazărea cu cuţitul, veţi mânca mazărea cu cuţitul. Dacă el mănâncă salata cu

18 *Blink de* Malcolm Gladwell, Ed. Publica, 2011 (n.trad.).

19 *The Tipping Point de* Malcolm Gladwell, Ed. Publica, 2008 (n.trad.).

lingura, veţi mânca salata cu lingura. Dacă amestecă în cafea cu mânerul lingurii, imitaţi-l, indiferent dacă aţi utilizat sau nu lingura respectivă la mâncatul salatei. Dacă oglindirea I-Șefului înseamnă a ţine furculiţa strânsă în pumn, obișnuiţi-vă cu poziţia respectivă. Doriţi că I-Șeful să se simtă confortabil și sigur în compania dumneavoastră. Relaxarea și familiaritatea pe care le simte vor aduce dividende.

Dacă în restaurant intră alţi colegi de-ai dumneavoastră, salutaţi-i pe toţi politicos. Dacă ei nu sunt deja convinși de beneficiile care rezultă din relaţia dumneavoastră de muncă mai strânsă cu I-Șeful, puteţi oricând afirma ulterior că aţi fost constrâns sau că susţineaţi o pledoarie pentru condiţii de muncă mai bune la nivelul departamentului. Dacă colegii se apropie de masa voastră și întreabă cum merg lucrurile, profitaţi de ocazie, chicotiţi și spuneţi: „Șefu3 tocmai îmi povestea cum a vărsat câinele lui peste ziarul de duminică”. Pe chipurile lor vor apărea expresii oripilate și se vor retrage lent de lângă masă. L-Șeful vă va aprecia calitatea de ascultător și vă veţi bucura pentru tot restul vieţii de simpatia colegilor.

RIDICAREA MIZEI

Când I-Șeful vă invită la prânz cu un client important sau cu cineva aflat pe o treaptă mai înaltă în ierarhia companiei, va trebui să menţineţi un echilibru delicat. Când barosanul nu vă privește, dar o face I-Șeful, imitaţi-l pe I-Șef. Când credeţi că puteţi ieși basma curată, imitaţi-l pe barosan. Probabil că I-Șeful va monopoliza conversaţia, povestind și episodul câinelui care vomită, care „place de fiecare dată”. Dumneavoastră i-aţi inoculat această amăgire, dar nu trebuie ˇs-o știe nimeni. La aceste întâlniri pe mai multe niveluri, contopiţi-vă cu decorul. Observaţi și învăţaţi. în faţa ochilor dumneavoastră se va derula un spectacol care poate dezvălui motivul pentru care bossul cel mare vă tolerează Șeful Idiot – și, credeţi-mă, n-o face pentru glumele și istorioarele lui amuzante. în timp ce I-Șeful vă întreţine, dumneavoastră și mahărul puteţi mesteca. Oricum, I-Șeful nu-și mai interpretează rolul

pentru dumneavoastră.

Acum vi se oferă și ocazia de a vă cizela bunele maniere la masă, astfel încât să se potrivească ţu cele ale superiorului din ierarhia companiei. Râdeţi doar atunci când și dacă râde mahărul sau clientul. Dacă clientul sau bossul cel mare nu râde la umorul I-Șefului, priviţi-l în ochi pe I-Șef și clipiţi, ca și cum aţi spune: „Ești tare amuzant, şefuȝ! Ce știe Idiotul ăsta?”

SALVAŢI SLĂNINUŢA I-ȘEFULUI

Mesele sunt evenimente sociale. Ele reprezintă șansa dumneavoastră de a străluci, de a demonstra cât de bun cunoscător al etichetei mondene sunteţi. Puteţi să fi absolvit facultatea de maniere elegante, cu specializare în folosirea argintăriei, puteţi să fi memorat liste de vinuri cu referinţe încrucișate la statistica precipitaţiilor în regiunile Franţei și Valea Rinului – și tot ˇs-o daţi în bară dacă uitaţi cine-i șeful. Strălucirea dumneavoastră provine din faptul că-l ajutaţi pe I-Șef să strălucească, nu pentru că străluciţi mai puternic decât el.

Cunoștinţele dumneavoastră vast superioare despre eticheta restaurantului vă pot aduce bile albe din partea Șefului Idiot când le veţi utiliza pentru a-l scuti de situaţii jenante. Dacă nu deţineţi aceste cunoștinţe, mergeţi la bibliotecă, intraţi on-line sau urmaţi cursuri de maniere elegante și puneţi-vă la curent. Nici măcar Șefii Idioţi nu par să fie deranjaţi când li se reamintește cu blândeţe care furculiţă se utilizează cu un anumit fel de mâncare.

— Îmi place salata aceea crocantă, gânguriţi în drum spre restaurantul unde împreună cu I-Șeful veţi lua prânzul cu un barosan, pe care o mănânc cu furculiţa aceea mică, aflată în dreapta, la margine, bineînţeles.

Șeful Idiot vă va privi și va repeta:

— Bineînţeles… ca și cum ar fi știut asta de la bun început.

— Dacă nu cumva, bineînţeles, continuaţi dumneavoastră, mi ˇs-a oferit o furculiţă frapată.

— Bineînţeles, aprobă I-Șeful. Frapat e-ntotdeauna mai bun.

Deși n-o va recunoaşte, el este dornic, ba chiar nerăbdător, să primească indicii de la dumneavoastră cu privire la eticheta mesei. Asta în eventualitatea în care nu-i un Idiot complet ignorant, caz în care, la orice masă, nu-l interesează decât propria lui persoană. în eventualitatea în care I-Șeful este deschis la sugestii, strecuraţi-le. Cu cât îl puteţi face mai dependent de dumneavoastră în privinţa comportamentului social acceptabil, cu atât vă va datora mai multe. Dacă cunoaşterea înseamnă putere, atunci cunoștinţele legate de un prânz servit cu mănuși albe reprezintă realmente o putere extraordinară.

Puneţi-vă la muncă abilităţile superioare de colectare de informaţii și aflaţi preferinţele barosanului. Secretara unui mahăr va divulga de obicei cu încântare care-i este vinul favorit, dacă preferă friptura bine făcută sau biftecul în sânge, și orice altceva care vă va ajuta să-i faceţi cât mai plăcută masa luată împreună cu dumneavoastră. Anunţaţi-l pe I-Șef ce aţi aflat. Să sperăm că-i îndeajuns de inteligent pentru a înţelege cum să folosească informaţiile acelea în propriul lui avantaj. Și mai bine, va aprecia că sunteţi un veritabil izvor de informaţii care-l pot ajuta să avanseze în carieră.

PRÂNZURILE LUATE ÎN STRĂINĂTATE

Companii din topul *Fortune 100* care până recent continuau să se considere profund americane au binevoit să deschidă sucursale în străinătate, pentru a derula afaceri peste hotare. Pe măsură ce primul deceniu al secolului al XXI-lea lasă loc deceniului al doilea, aceleași companii, dacă n-au fost achiziţionate între timp de corporaţii străine, se trezesc că au în ţările din afara Statelor Unite tot atâţia angajaţi, dacă nu mai mulţi, cât și pe plan intern și că generează la fel de mult, dacă nu mai mult, profit în străinătate.

În trecut, companiile americane îşi externalizau muncile necalificate pe pieţele cele mai ieftine. Capacităţile intelectuale rămâneau „acasă”, în parcurile amenajate peisagistic ale sediului și în turnurile din sticlă ale industriei occidentale. în prezent, rareori o companie

de mărime apreciabilă este restricţionată exclusiv la America de Nord și se pare că toate se confruntă tot mai frecvent cu probleme inter culturale. Când problemele interculturale îl asediază pe I-Șef, vi se oferă o ocazie îndeajuns de mare ca să puteţi trece cu un camion prin ea. Dintotdeauna v-aţi sfătuit Șeful Idiot să nu-și scoată pantofii sub masă în restaurant. Acum îl puteţi învăţa tot felul de norme de conduită legate de picioare, de la cum să te descalţi într-un restaurant japonez de lux, la cum să eviţi să-i arăţi talpa pantofului unui coreean. (Ar fi util să aveţi asupra dumneavoastră și o pereche de ciorapi de rezervă, pentru eventualitatea în care ai lui sunt găuriţi.) Tradiţiile culturale ale tuturor ţărilor sunt practic ușor de găsit pe Web. Pentru a vă familiariza cu alte culturi puteţi angaja firme ca Partners în Human Resources Internaţional, care oferă inventare culturale și instruire pentru acomodare și sensibilizare culturală. Acum, mai mult ca oricând, trebuie să fiţi cu ochii în patru, să anticipaţi orice gafa pe care ar putea-o comite I-Șeful, să vă documentaţi și să-l instruiţi. Foarte probabil, vă va aprecia eforturile.

PASUL 10: „MI-AM CONTINUAT INVENTARUL PERSONAL ȘI MI-AM RECUNOSCUT GREȘELILE DE ÎNDATĂ CE MI-AM DAT SEAMA DE ELE”.

Sunt încântat că cei 12 pași lasă ceva spaţiu de manevră pentru operaţiuni de remediere. Comportamentul meu adesea stângaci la reuniunile sociale asigură constant oportunitatea unor asemenea operaţiuni. Dacă ar trebui să fac totul bine de la prima încercare, probabil că aș intra în lumea statisticilor ca un perpetuu recidivist. Este bine să-mi continui inventarul personal, deoarece cu cât îndepărtez mai multe foi de ceapă, cu atât descopăr mai multe dedesubt. Cu cât îmi examinez mai atent problemele Idiotului Interior personal, cu atât îi înţeleg mai bine pe Șefii Idioţi și felul în care să mă comport cu ei. Exerciţiul inventarului personal este foarte util în contextul carierei mele, deoarece îmi formez o imagine despre felul în care prostiile din viaţa mea personală se oglindesc în prostiile

din viaţa mea profesională. Șefii Idioţi sunt Idioţi și acasă. Așa cum am menţionat în capitolul 1, am fost angajat Idiot, Șef Idiot, partener de viaţă Idiot, student Idiot, profesor Idiot și instructor Idiot. Am constituit de asemenea o sursă de iritare și frustrare pentru nu mai știu câţi oameni. Cu cât văd mai mult comportamentul Șefului Idiot la muncă, cu atât suspectez mai mult că se comportă la fel și acasă. Revelaţia mea majoră este că, indiferent ce comportament de Idiot aș demonstra în afara cadrului de muncă (și acesta nu-i deloc neînsemnat), mai devreme sau mai târziu va apărea și la muncă.

Dacă voi rămâne obsedat de furie și resentimente faţă de Șefii Idioţi, voi continua să încerc să le descojesc „cepele”, pentru a ajunge la miezul comportamentului lor, în loc de a ajunge la miezul comportamentului meu. Tăierea cepelor lor este o imagine mai apropiată de realitate. Ba nu, tocarea lor măruntă cu un satâr gigantic este formularea cea mai corectă. Dar, așa cum am convenit acum câteva capitole, genul acesta de înverșunare și resentimente vindicative nu face decât să ne strice ziua, să ne învenineze și să anuleze garanţiile telefoanelor noastre mobile, nu ale lor – doar dacă nu venim cu un satâr la muncă, caz în care vom ruina două vieţi.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 10: „MI-AM CONTINUAT INVENTARUL PERSONAL ȘI MI-AM RECUNOSCUT GREȘELILE DE ÎNDATĂ CE MI-AM DAT SEAMA DE ELE”.

Nu este suficient să întocmim lista tuturor celor pe care i-am nedreptăţit vreodată și ˇs-o verificăm de două ori. A ne repara greșelile și a ne cere scuze ori de câte ori este posibil, atâta timp cât nu ne vor răni emoţional sau fizic, înseamnă un salt important spre modestie și o mai bună perspectivă. Mesele și întrunirile sociale oferă frecvent ocazii bune pentru recunoaşterea greșelilor. Șefii sunt în general mai iertători când se găsesc într-o dispoziţie festivă sau au burta plină de mâncăruri fine. Cu toate acestea, conceptul de inventar personal nu este static. Nu puteţi opri inventarierea personală decât într-un

singur caz-dacă aţi murit sau dacă aţi decis să nu mai investiţi în viaţă, oricare moment ar veni primul. Vestea bună este că exerciţiul pentru pasul 10 nu-i de fapt decât o progresie firească de la sarcinile „întocmiţi lista”, „pregătiţi-vă să reparaţi greşeli” şi „reparaţi greşeli” din paşii 8 şi 9. Nu este nevoie să planificaţi din timp. Nu este nevoie să localizaţi enervări vechi, şefi, părinţi, prieteni, duşmani sau vânzători din magazine. Două lucruri sunt totuşi importante:

1. Continuaţi zi de zi inventarul personal, transformându-l într-un obicei de a vă consemna experienţele. Creaţi un jurnal on-line sau procedaţi în stilul clasic, scriind într-un caiet. Fiţi însă atent şi examinaţi tot ce gândiţi, spuneţi şi faceţi. Vă debarasaţi de tipare vechi? Sunteţi împotmolit în tipare vechi? Vă dezvoltaţi tipare noi şi mai sănătoase? Vă dezvoltaţi tipare noi şi mai distructive? Important este să fiţi atent. Când nu suntem atenţi, revenim la obiceiurile vechi. Cum veţi putea şti dacă aţi înaintat, dacă nu vă urmăriţi progresul? De câte ori vi ˇs-a spus „Dacă nu poate fi măsurat, nu poate fi controlat”?

2. Când înţelegeţi că aţi comis o greşeală, recunoaşteţi-o prompt. Nu vă consumaţi din cauza ei şi nici nu faceţi din ţânţar armăsar. Este bine ˇs-o confruntaţi mai devreme decât mai târziu. Curmaţi-o din faşă, înainte de a prinde rădăcini, care să se răspândească peste tot. Mă opresc aici cu colocvialismele. întocmiţi un inventar personal al comportamentului dumneavoastră în următoarele 24 de ore la serviciu. Opţiunile cu privire la locul unde veţi mânca, ce şi cu cine veţi mânca ˇs-ar putea să vă ofere ocazia de a recunoaşte o greşeală.

Aveţi grijă la Idioţi în timpul meselor. Ce se întâmplă acolo poate fi ˇîn avantajul sau în dezavantajul dumneavoastră. Jucaţi cu înţelepciune cartea „meselor”.

11

Idioţenia: aspecte teoretice

Dacă Idioţii n-ar fi existat, oare i-am fi creat?

PASUL 11: „PRIN RUGĂCIUNE ŞI MEDITAŢIE,

CAUT SĂ-MI CONSOLIDEZ CONTACTUL CU PUTEREA SUPERIOARĂ, AȘA CUM O INTERPRETEZ, RUGÂND-O SĂ-I CUNOSC VOINŢA ȘI SĂ-MI DEA PUTEREA DE A O ÎMPLINI”.

Pasul 11 original (și mai prolix) se referă la Dumnezeu sau la Puterea noastră Superioară „așa cum şi-o închipuie fiecare dintre noi”. în esenţă, asta înseamnă că Puterea dumneavoastră Superioară este orice decideţi să fie. Unii indivizi sunt propria lor Putere Superioară. Asta este valabil cu siguranţă pentru Șefii Dumnezeu. Pentru ca să-mi fie de folos, Puterea mea Superioară trebuie să fie mai mare și mai cuprinzătoare decât mine. Eu cred că Puterea mea Superioară are o voinţă și planuri mult mai avansate și mai bune decât orice aș putea eu concepe. Secretul este să intru în legătură cu voinţa și cu planurile sale privind felul în care ar trebui să-mi consum timpul și energia. Acesta va fi drumul cu adevărat rapid spre succes: cedare și succes.

Poate că, la urma urmelor, Șefii Idioţi nu sunt o greșeală. Să fie oare posibil ca ei să nu fie o ciudăţenie a naturii, așa cum i-am perceput inițial? Poate au fost creaţi ca noi să rămânem cinstiţi și modești. Avem nevoie de I-Șefi în vieţile noastre și suntem pur și simplu prea mândri ca ˇs-o recunoaştem? Pe cine alţii am putea învinui pentru permanentele frustrări profesionale? Ne detestăm Șefii Idioţi fiind[ॵ o merită sau fiind[ॵ ei nu se pot apăra? Nu cumva noi suntem tiranii, iar ei sunt verigile slabe? Oare I-Șefii fac parte din același lanţ trofic care ne include și pe noi ceilalţi? Dacă podeaua cuiva este plafonul altuia, atunci I-Șeful cuiva este eroul altuia? Deși uneori ne descărcăm pe clienţii noștri, dacă tragem linie, toţi suntem clienţii altcuiva.

Uneori am inventat Șefi Idioţi pentru a nu fi prins și pedepsit pentru propriile mele greșeli. Ţapii ispășitori sunt mai ușor de născocit decât soluţiile. De ce să consum energie plănuind un viitor mai bun, când o pot consuma pe toată lamentându-mă de prezent și trecut? Noi crcăm Idioţi pentru a putea sta pe umerii cuiva, astfel încât să

rămânem cu capetele deasupra potopului de stupizenie la care contribuim. Poveștile despre Idioţi sunt nenumărate. Ele îmbâcsesc spaţiul cibernetic așa cum firele de păr îmbâcsesc scurgerea căzii. Nu sunt însă perfect convins că toţi oamenii aceștia sunt Idioţi. Ei ar putea să fie doar Idioţi de convenienţă, pe care-i crcăm pentru a ne simţi mai bine.

Printre prietenii mei stimaţi se află un profesor excelent și un jucător de golf jalnic, două însușiri combinate în același om, ceva de care mă crezusem doar eu capabil până a-l întâlni. El este savant, iar eu sunt filosof. Disciplina lui o reprezintă științele exacte. în ciuda denumirii ei, știinţa comportamentală este o formă de artă. în lumea exactităţii în care activează prietenul meu, proștii sunt lesne cuantificabili, iar el îi îndepărtează ca pe niște uscături fără să stea prea mult pe gânduri. El mi-a trimis o serie de răspunsuri reale la întrebări din teste susţinute de studenţii la știinţe și medicină. Este posibil ca unele să vă fi apărut și dumneavoastră cândva printre nenumăratele deșeuri din oceanul intemetului:

Când mirosim un gaz inodor, este probabil monoxid de carbon.

1. Apa este compusă din două ginuri, oxigen și hidrogen. Oxigenul este gin pur. Hidrogenul este gin cu apă.
2. Vacuum: un spaţiu mare și gol, unde locuiește Papa.
3. A germina: a adopta limba și cultura germanilor.

Normal, daţi-i drumul și râdeţi. Aș fi putut eu însumi să ofer unele dintre răspunsurile acelea în clipe disperate și transpirate, când mi-am dat seama, prea târziu, că ar fi fost o idee bună să fi studiat. Pentru oamenii inteligenţi, mai ales pentru savanţi, este ușor să se gândească la noi ceilalţi ca fiind Idioţi. întrebările lor au un singur răspuns corect. Dacă veţi privi răspunsurile acestea din punct de vedere filosofic și artistic, veţi putea aprecia tendinţa spre inteligenţe multiple, care este un alt mod de a spune că nu toţi suntem savanţi. Când avem de-a face cu oameni, nu există un singur răspuns corect.

IDIOŢII: REALI SAU NU?

Idioţii de la locul de muncă pot să fie ori reali, ori imaginari. Dacă sunt reali, trebuie să ne ocupăm de ei. Dacă sunt imaginari, avem nevoie de ajutor psihiatric. Așa cum a scris fostul secretar de stat Dean Acheson: „O minută este scrisă nu pentru a-l informa pe cel care o citește, ci pentru a-l proteja pe cel care a scris-o”. Nu și dacă sunteţi un Idiot. încercaţi, de pildă, câteva dintre următoarele directive de management:

„Munca în echipă înseamnă o mulţime de oameni care fac ce le spun eu”.

- ☐ „O lucrare bine făcută nu este o scuză pentru nerespectarea termenului de predare”.
- ☐ „Speranţa mea este că putem să condensăm aceste două documente și să obţinem trei”.
- ☐ „Proiectul acesta este atât de important, încât nu putem lăsa alte lucruri mai importante să-l blocheze”.
- ☐ „E-mailurile nu trebuie utilizate pentru transmiterea de informaţii sau date, ci doar pentru problemele companiei”.
- ☐ „Știm că comunicarea reprezintă o problemă, dar compania n-o va discuta cu angajaţii”.

Există două moduri de a vă asigura că ceea ce spuneţi va rămâne în memorie – să spuneţi fie ceva excepţional de inteligent, fie ceva excepţional de stupid. Acești manageri credeau că logica lor era solidă ca stânca Gibraltarului. Unul chiar mi-a înmânat vesel o broșură publicată de un fost angajat, care conţinea exemple ale logicii lui convolute, considerând că publicarea lor constituia un omagiu. I-am mulţumit pentru broșură și mi-am cerut scuze, întârziam la o întâlnire care se desfășura pe Pământ.

Dacă doriţi cu adevărat să cunoaşteţi răspunsul la întrebarea de la începutul acestui capitol, „Dacă Idioţii n-ar fi existat, oare i-am fi creat?”, trebuie să acceptaţi mai întâi că întrebarea este stupidă. Indiferent care ar fi definiţia utilizată, Șefii Idioţi există, întrebarea mai potrivită ar fi: „Cum le supravieţuim?” O întrebare încă

mai profundă și mai amenințătoare este: „Nu cumva *eu* sunt Idiotul care încearcă să ducă o viaţă în negare și disimulare?” Poate că de fapt îmi proiectez propria stupizenie asupra unui Șef Idiot, făcându-l să pară mai rău decât este de fapt.

Este în sânge

Genetica este o altă modalitate prin care ar trebui să ne putem conecta la un anumit nivel cu Șefii Idioţi. Unii americani au sânge irlandez, alţii au sânge german. Unii oameni au sânge italian, alţii au sânge francez. Dacă ne urmărim destul de departe rădăcinile ancestrale, este imposibil să nu găsim pe undeva niște Idioţi în trecutul tuturor.

Încercaţi să vă priviţi I-Șeful cu alţi ochi. Descendenţa nu-i în favoarea lui. Asta explică capacitatea sa anemică de înţelegere. Când încercaţi să convingeţi un I-Șef să facă ceva, prima sarcină este de a-l ajuta să priceapă conceptul. Acordaţi-i prezumţia de nevinovăţie. Șefii Idioţi doresc ca oamenii să-i placă, în ciuda faptului că sunt atât de antipatici. Repetaţi-vă mereu: „De fapt, el are intenţii bune”. Desigur, cuvintele acelea nu îndreaptă cu nimic situaţia, dar cel puţin înlătură vălul de rea intenţie. Comparaţi-vă I-Șeful cu alte tipuri de șefi care au realmente intenţii negative și-l veţi aprecia chiar mai mult.

Șefii Buni vor întotdeauna binele și, în general, au inteligenţa de a face bine. Mulţi Șefi Idioţi ar fi Șefi Buni dacă ar putea pur și simplu să se ţină de o idee suficient de mult timp fără să se plictisească și să încerce să se joace de-a managerul. Linia care-i separă pe Șefii Buni de I-Șefi are uneori subţirimea câtorva puncte pe busola inteligenţei. Șefii Buni sunt preocupaţi în primul rând de creșterea și dezvoltarea membrilor echipei lor, pentru că știu că indivizii foarte motivaţi sunt indivizi foarte productivi.

Factorul inteligenţă care deosebește un Șef Bun de un I-Șef include capacitatea de a recunoaşte că sarcinile lipsite de sens pe care I-Șefii le impun membrilor echipei lor sunt contraproductive pentru creșterea și dezvoltarea

individului și, prin urmare, a companiei. I-Șefii nu pun beţe în roate în mod deliberat subalternilor lor, ci o fac în mod inconștient. Pentru I-Șefi, atingerea obiectivelor companiei nu înseamnă decât o vorbă goală și repetă ca niște papagali mantrele autorilor motivaţional!, iar în final strică totul prin sarcini irelevante, „evaluări” necorespunzătoare ale performanţelor și comunicări neclare. Ei nu înţeleg că haosul minor pe care-l creează zilnic se cumulează în final într-un haos major. Totul figurează în analiza de sânge.

Așa cum vă reamintiţi din capitolul 4, procrearea Idioţilor rezultă din faptul că Idioţii adaugă și mai mulţi Idioţi pe statul lor de plată, pentru a nu fi demascaţi ca Idioţi. Când atât de mulţi Idioţi sunt adăugaţi la rezerva de sânge corporatistă, inteligenţa globală a companiei va fi inevitabil diminuată prin împerecherile inter-Idioţi. Sângele proaspăt, prin care înţeleg idei noi și moduri noi de a privi lucrurile, va revigora energia pe care a avut-o cândva compania mai tânără și mai robustă.

EVITAREA CONCEPTELOR

În mâini potrivite, inteligenţa face ca un Șef Bun să fie eficient, în mâini nepotrivite, stupizenia va transforma o companie altfel eficientă într-un circ. Șefii Buni știu că integritatea etajului al X-lea depinde de integritatea celor nouă de dedesubtul său. Imaginaţi-vă că purtaţi o conversaţie cu un Șef Idiot în restaurantul de lux al unui zgârie-nori, la terminarea căruia a contribuit.

— Am făcut economii prin combinarea materialelor de construcţie bune cu materiale sub standard, explică el în timp ce încearcă să-și extragă o sămânţă de susan din primul molar.

Vă opriţi furculiţa cu salată în faţa gurii deschise, clipiţi de două ori, apoi coborâţi furculiţa cu salata neatinsă pe farfurie.

— Aţi zis cumva că blocul acesta înalt, în vârful căreia stăm noi, este construit din materiale sub standard?

— Am primit un memorandum prin care ni se cerea sh reducem costurile, răspunde I-Șeful aruncând sămânţa de susan peste umăr. M-am gândit că asta ar însemna

reducerea cheltuieliloi fie cu forţa de muncă, fie cu materialele, iar din cauza problemelor cu sindicatele, concedierea de muncitori ar fi fost dificilă, așa că am cumpărat materiale de brand X.

I-Șeful întinde unt pe restul chiflei cu susan, pe care o îndeasă în gură.

— Am obţinut niște chestii care arătau excelent de la un tip pe nume Freddie „Mânăritorul”, mormăie el cu gura plină de pâine și unt. Și-n plus chiar ieftine.

— Și nu vă este teamă? întrebaţi, străduindu-vă să nu priviţi ce mestecă I-Șeful.

— Păi, de ce? I-Șeful înghite o dușcă zdravănă de apă. Ne-am încadrat în buget și mi-au crescut salariul.

— Vreau să zic, vă simţiţi în siguranţă într-o clădire construită din materiale de calitate inferioară? întrebaţi, cercetând pereţii și plafonul în căutare de fisuri sau alte semne evidente de deteriorări structurale.

I-Șeful chicotește.

— Mă crezi prost?

— N-am spus așa ceva, contracaraţi, sperând că gândul, atât de prezent în mintea dumneavoastră, nu ˇs-a furișat cumva afară.

— Să știi, vă asigură el, că aici, la etajele superioare, unde se află birourile executivilor, am utilizat oţel și beton de cea mai bună calitate. Betonul și oţelul mai dubioase și predispuse la deteriorări structurale au fost utilizate exclusiv la etajele inferioare, unde lucrează plebeii.

— Asta a fost o idee genială, rostiţi pe un ton amabil în timp ce vă sculaţi de la masă și părăsiţi cât mai iute clădirea.

Probabil că educaţia este inutilă pentru o persoană prea tâmpă ca să înţeleagă că sănătatea și bunăstarea tabloului general depinde de sănătatea și bunăstarea părţilor sale componente. Un Șef Bun înţelege acest lucru și este suficient de interesat pentru a acţiona în direcţia respectivă. Un Șef Bun îşi demonstrează în mod consecvent inteligenţa, caracterul și simţul realităţii. Simţul realităţii în sine poate acoperi o mulţime de păcate.

O mare parte din frustrarea pe care o percepem în relaţiile cu Șefii Idioţi provine din faptul că ne așteptăm ca ei să dovedească simţul realităţii. Idioţii pot face lucruri raţionale, dar nu neapărat pentru că este raţional să procedeze ca atare. Acţiunea lor va fi mai probabil rezultatul eforturilor dumneavoastră de a-i conduce în direcţia respectivă prin intermediul vorbirii-Idiot, mâncării-Idiot, gândirii-Idiot și altor intervenţii-Idiot.

SACRIFICIUL DE SÂNGE

Dacă Șefii Dumnezeu n-ar exista, oare i-am crea? Greu de crezut. Ei nu au utilitate funcţională pentru nimeni. I-Șefii se pot deosebi de alte tipuri de șefi nu numai prin prezenţa sau absenţa inteligenţei. Gândiţi-vă cum este folosită inteligenţa. Cei aflaţi în poziţii de putere care se cred cu adevărat zei combină amăgirea de sine cu inteligenţa superioară și produc straniul cocteil cognitiv care dirijează comportamentul Șefilor Dumnezeu. Abilitatea de a se concentra și a urmări o sarcină poate fi trăsătura cea mai însemnată a unui Șef Dumnezeu, „așa cum se înţelege pe sine”. Misiunea lui primordială nu este atingerea unor ţinte și obiective corporatiste. Comportamentul unui Șef Dumnezeu este rareori asociat sarcinilor pentru a căror execuţie este plătit de fapt.

Ca o remarcă, am observat că liderii care se cred realmente zeităţi au înclinaţii paranoice. Acesta este singurul mod prin care un Șef Dumnezeu poate rămâne la putere. El trebuie să-i reprime sau să-i elimine pe toţi cei care pot arăta că este un simplu muritor. Mama nu mi-a citit niciodată acea parte din *Hainele cele noi ale împăratului* în care copilul care demascase înșelătoria era arestat de poliţia secretă, întemniţat și torturat, după care dispărea de pe faţa pământului. Știu că ea a încercat să mă protejeze, dar dacă mi-ar fi spus totul, poate că aș fi fost mai bine pregătit pentru viaţa corporatistă.

Așa cum am menţionat anterior, Șefii Dumnezeu nu-i pot lăsa pe oamenii raţionali din interiorul sferei lor de influenţă să-i demaște ca fiind impostori. în schimb, reducerea la tăcere a acestora și eliminarea cadavrelor

fără a atrage atenţia necesită aceeași viclenie și imaginaţie care le-au fost necesare pentru a se crede omnipotenţi din capul locului. Un Șef Dumnezeu îşi va demonstra inteligenţa în planuri ingenioase, însă diabolice, necesare pentru a-i amuţi pe căutătorii de adevăr. Un Șef Dumnezeu nu-și termină niciodată munca, deoarece întotdeauna există cineva cu dorinţa înnăscută de a dezvălui adevărul; mai puţin când completează declaraţia de impozit, când selectează dintre cererile de angajare sau când îi explică partenerului de viaţă motivul real pentru care vine seara târziu acasă.

Șefii Machiavelici îşi pun și ei în mod frecvent inteligenţa superioară în slujba unor scopuri malefice. Din păcate, pentru succesul lor este nevoie de eșecul altora. în timp ce Șeful Dumnezeu îi va elimina pe cei care, în viziunea lui, ameninţă să-l demaște, Machiavelicul îi va elimina pe oameni pur și simplu pentru că stau între el și ceea ce-și dorește. Inteligenţi și vicleni, Șefii Machiavelici acţionează cu abilitate și pe ascuns pentru a înlătura cu precizie chirurgicală partea sau părţile ofensatoare. în timp ce Șeful Dumnezeu preferă să lase o brazdă lată de prăpăd, un Șef Machiavelic va lăsa o picătură de sânge, perfect vizibilă pe tastatura computerului victimei, ca o amintire convingătoare a preţului imixtiunii pentru restul membrilor echipei.

Tot așa cum Șefii Dumnezeu au o teamă fundamentală de a nu fi demascaţi, Șefii Machiavelici au un narcisism fundamental. Și, evident, Șefii Idioţi au o ignoranţă fundamentală, care mă surprinde că nu figurează ca diagnostic în *Manualul de diagnostic și statistică* al Asociaţiei Psihiatrilor Americani. Una peste alta, toate aceste tipuri de șefi există în realitate, așa că nu trebuie să reflectăm dacă i-am fi creat sau nu în absenţa lor.

O EXCEPŢIE LA ORICE

Dacă în birou nu există nimeni care să provoace durere și suferinţă, un Masochist va face el însuși onorurile – asupra propriei lui persoane. Chiar și așa însă,

nu trebuie să caute prea departe pentru a găsi pe cineva care să-i dea o mână de ajutor, atâta timp cât în jur există Șefi Idioţi, Șefi Dumnezeu, Machiavelici și Sadici. De obicei, Șefii Idioţi provoacă durere și suferinţă în mod neintenţionat. Șefii Dumnezeu provoacă durere și suferinţă ca metodă de a-și asigura loialitatea și sprijinul subalternilor. Machiavelicii provoacă durere și suferinţă în strădania permanentă de a transfera în conturile lor offshore tot ce aparţine altora. Sadicilor le place să provoace durere și suferinţă, punct!

Eu îi consider pe Șefii Sadici mai tolerabili decât pe Șefii Masochiști. Comportamentul lor pare mai firesc într-un mod iraţional. Șefii Masochiști sunt aidoma Șefilor Șovăielnici, până când descoperă ocaziile spectaculoase pentru abuzul de sine pe care le oferă leadershipul. Membrii unui departament pot fi transformaţi într-o gloată furioasă înarmată cu furci dacă îi iritaţi și-i contraziceţi destul. Pentru un Șef Masochist, asta ar putea însemna linșajul. Lăsaţi să se descurce singuri, Masochiștilor le place să lucreze pentru Sadici, întrucât aceștia asigură o doză constantă și sigură de dureri și abuzuri. Pe de altă parte, Sadicii nu pot suporta pe nimeni căruia să-i placă de fapt suferinţa. Drept urmare, un Masochist nu va rezista niciodată prea mult în departamentul unui Sadic.

Sadicii doresc să fie șefi de la bun început, fiind[ɔ- șefia este decorul perfect în care să pedepsească și să maltrateze cu impunitate completă victimele refractare. Este o manevră tactică sclipitoare și pe atât de aproape de crima perfectă pe cât se poate ajunge. Supra-încărcarea inumană cu sarcini de lucru cu care Șefii Sadici sunt încântaţi să-și împovăreze membrii echipei poate duce la privare de somn, malnutriţie și chiar spitalizare. în toate cazurile, un Șef Sadic șiret și inteligent poate afirma sub jurământ că subalternul lui a fost excesiv de ambiţios, ceea ce îi va împinge pe ceilalţi membri ai echipei la disperare și comportament autodistructiv. Dacă Șefii Sadici n-ar exista, oare i-aș crea? în niciun caz! Prefer oricând un Idiot. Dacă Șefii Sadici nu sunt atenţi, Resursele Umane se

pot autosesiza. După aceea Sadicii se vor trezi stând de vorbă cu instructori ca dr. Hoover, iar viaţa le va fi de-a pururi schimbată. Gata cu sadismul!

MOBILITATEA VERTICALĂ ȘI AVOCAŢII PLEDANŢI

Întrucât Resursele Umane se protejează împotriva litigiilor de muncă scăpate de sub control, modul cel mai sigur de a scăpa de elementele nedorite din departamentul dumneavoastră este de a le ajuta să fie promovate (a se *vedea* capitolul 4). Nimeni nu vă va acţiona în judecată pentru că a fost promovat. Din cauza cretinilor incompetenţi care sunt mânaţi în sus pe scara managementului în efortul de a-i îndepărta de departamentele în care se muncește cu adevărat, cu minimum de hârţogărie și înţelegeri în afara tribunalelor, cei care trudesc realmente în piciorul ciupercii susţin o pălărie tot mai populată de șefi zănateci, neproductivi și dăunători lor înșiși.

SFIDAREA EXPLICAŢIILOR

Nu cunosc niciun fel de dovezi fizice sau biologice care să explice existenţa Șefului Paranoic. Similari din multe puncte de vedere cu rudele lor Șefii Dumnezeu, Șefii Paranoici există într-o lume teoretică sau, mai precis, imaginară, pe care o creează ei înșiși. Indiferent dacă vom avea sau nu vreodată capacitatea de a-i explica, ei sunt insuportabili. Nimic din ce puteţi face nu-i va satisface sau încânta, și este greu să rămâneţi motivat când tot ce gândiţi, spuneţi și faceţi este suspectat permanent. Ca în cazul majorităţii energiei negative din univers, ciclul paranoiei se alimentează singur, capătă propria sa viaţă și continuă la nesfârșit. Poate că *perpetuum mobile* este un mit, dar imaginaţia unui Șef Paranoic nu se va opri niciodată. Dacă Șefii Paranoici n-ar exista, nu văd niciun motiv pentru a-i crea. Ei reprezintă o permanentă bătaie de cap pentru toţi.

MĂSURI EXTREME... DE PILDĂ. REORGANIZAREA

Nu vă recomand dizolvarea companiei ca strategie

pentru a scăpa de un angajat problemă. Așa ceva ar fi similar cu incendierea propriei case pentru a scăpa de furnici. Din păcate, companiile încearcă în mod constant să astupe gropile corporatiste (a se citi: șefii problemă) prin reorganizări. Frecvent, Șefii Șovăielnici sunt unși ca șefi pentru că individul cu responsabilitate managerială pentru zona lor era un asemenea dezastru, încât zona a fost reorganizată pentru a scăpa de șeful incompetent. în cadrul procesului, șeful incompetent a fost exilat în altă funcţie cu mai puţine consecinţe usturătoare în cazul eșecurilor. Știu, sună confuz. De ce n-a fost pur și simplu concediat șeful incompetent? Evitarea litigiilor, de pildă noul plan de pensionare, reprezintă o altă cale de a ocoli confruntarea prin amestecarea și reâmpărţirea cărţilor de joc, fără să pară că ˚s-ar fi schimbat prea multe.

Spuneţi-i asta Șefului Șovăielnic, care știe că a fost încărcat cu responsabilităţi suplimentare, deși a fost compensat ca atare. Șeful care nu dorește să fie șef ar trebui să înainteze cumva și să umple vidul pe care predecesorul său nu l-a umplut niciodată – decât, poate, cu vorbe goale. Prin natura sa, Șeful Șovăielnic acţionează sub limitele radarului, ceea ce va duce, în final, la o altă reorganizare a companiei, și la alta, și la alta – deși toate puteau fi evitate în primul rând prin confruntarea constructivă a problemelor esenţiale de leadership, acordând atenţie nevoilor companiei și tipologiei șefilor. Eu n-aș crea neapărat Șefi Șovăielnici, dacă ei nu există deja. Aș prefera să creez condiţii prielnice care să menţină contribuţiile Șefilor Șovăielnici în zonele unde sunt cu adevărat productivi și unde se simt în elementul lor.

ARUNCAREA CU ZARUL PENTRU A ÎNRĂUTĂŢI LUCRURILE

Uneori, tratamentul este mai rău ca boala. Când un departament este lipsit de leadership sau suferă de pe urma unui leadership necorespunzător, indiferent care i-ar fi forma și când îl vor reorganiza cei de sus pentru a soluţiona problema, la conducerea sa poate fi strecurat un Șef Nepregătit. în timp ce Șeful Șovăielnic poate fi

promovat pe baza competenţei demonstrate în conducerea unor activităţi specializate, un Șef Nepregătit poate fi promovat pentru că se aruncă înaintea mașinii mahărului cel mare, în parcarea directorilor.

Tot așa cum Șefii Șovăielnici sunt uneori înlocuiţi cu alţi Șefi Șovăielnici, Șefii Nepregătiţi sunt frecvent înlocuiţi cu alţi Șefi Nepregătiţi, moment în care acești noi șefi eșuează. Săpunit, spălat, uscat, repetat – la nesfârșit. Dacă aș fi confruntat cu decizia de a alege între crearea unui Șef Șovăielnic sau a unui Șef Nepregătit, l-aș alege pe cel dintâi. Cel puţin un Șef Șovăielnic va fi fericit dacă va fi readus în grota în care scria programe de software înainte de a fi propulsat atât de brusc în rândurile managementului. Un Șef Nepregătit nu va fi fericit până nu-i șef, indiferent dacă asta este sau nu logic. Deși ambiţia poate fi o forţă stimulatoare pozitivă, mi-aș dori să pot crea pentru un Șef Nepregătit dorinţa intensă de a evolua în „știinţa noului management”, așa cum o numește autoarea și experta în leadership Margaret Wheatley.

NU POT SUPORTA MAI MULTĂ PRIETENIE

Șefii Amici seamănă frecvent cu Șefii Idioţi, doar că nu sunt la fel de ignoranţi. Șefii Amici pot fi destul de inteligenţi, însă sunt singuratici, de aceea exploatează vulnerabilităţile unor codependenţi ca mine. Deși pot fi realmente iritanţi, oamenii singuratici și inteligenţi îmi sfâșie inima. Pe de altă parte, I-Șefii nu sunt îndeajuns de isteţi ca să înţeleagă că ei sunt singuri. Este ca și cum aţi fi atât de sărac, încât nu vă daţi seama că sunteţi sărac. Dacă aveţi un Șef Amic, faceţi chetă și cumpăraţi-i un câine. O pisică nu-i bună. Pisicile îl vor ignora și le va fi total indiferent dacă el este sau nu acasă. Câinii au nevoie de îngrijire și atenţie, și ˟s-ar putea să vă ţină Șeful Amic ocupat suficient de mult timp cât să evadaţi singur un weekend. Șeful Amic trebuie să ajungă până la urmă acasă ca să-i dea de mâncare câinelui și astfel se va reduce considerabil numărul de cereri de a petrece seri prelungite cu dumneavoastră. Dacă Șefii Amici n-ar exista, n-aș încerca să schimb lucrurile.

UNEORI RĂSPUNSUL ESTE CONCEDIERE ÎNDREPTĂŢITĂ *9*

Când cineva subminează eficienţa și coeziunea departamentului și nu va răspunde înaintea eforturilor de rezolvare a conflictelor sau încercărilor susţinute de a găsi soluţii funcţionale, este momentul ca boșii cei mari să separe oaia îndărătnică de turmă. Oricât de neplăcută ar fi, concedierea reprezintă uneori soluţia cea mai bună pentru această problemă. O situaţie discutabilă cu un angajat-problemă îi rănește pe membrii echipei mai mult decât pe șefi. Șefii deţin puterea, ba chiar și obligaţia, de a aborda problemele angajaţilor, pe când membrii echipei nu pot face nimic decât să aștepte și să spere.

Unul dintre cele mai neplăcute scenarii imaginabile la locul de muncă este un membru de echipă intrigant și agresiv, lăsat să-și terorizeze colegii, și un șef care refuză să facă ceva în privinţa lui. Există posibilitatea să fi trecut prin situaţia aceasta. Este dură. Probabil că șeful dumneavoastră cunoaşte problema, deși ˟s-ar putea să pretindă contrariul. Este greu de explicat pentru cei care nu ˟s-au confruntat niciodată cu situaţia aceasta din postura de șef. O parte din dumneavoastră nu vrea să recunoască faptul că vă lipsesc abilităţile de a o soluţiona. O parte din dumneavoastră nu vrea să deschidă o cutie a Pandorei care va degaja o duhoare insuportabilă, după care să aflaţi că departamentul juridic nu vă permite să scăpaţi de ea. Nu vă încântă ideea de a vă face un inamic din persoana respectivă. Nutriţi speranţa unei rezolvări și reconcilieri miraculoase.

Parcurgerea procesului exhaustiv și încâlcit al concedierii cuiva este cam la fel de plăcută ca scoaterea nervului la măsea. Dacă sunteţi unul dintre membrii echipei care suferă în timp ce șeful dumneavoastră oscilează indecis, puteţi încerca unele acţiuni. După ce aţi studiat limbajul utilizat de șef și știţi ce îi definește personalitatea, îl puteţi aborda în maniera cea mai diplomatică și bine gândită, comunicându-i felul în care situaţia afectează productivitatea și moralul

departamentului, și dăunează în același timp reputaţiei sale. Fiţi pregătit însă să vorbiţi cu un surd. Și fiţi pregătit ca soluţia managementului să fie de reorganizare în loc de îndepărtare a influenţei nefaste din companie. În cele din urmă, să nu fiţi surprins dacă postul dumneavoastră va dispărea în urma reorganizării. în termenii probabilistici și ai șanselor din Las Vegas, oricare dintre ultimele trei sau o combinaţie a lor este mult mai probabilă decât o confruntare constructivă onestă și curajoasă cu un angajat-problemă sau cu o relaţie-problemă de la locul de muncă.

Nu uitaţi: eu sunt instructor de cadre de conducere. Nu abordez situaţiile dificile având viziunea cinică, pesimistă, a paharului pe jumătate gol. Eu cred că în toate lucrurile și în toţi oamenii există speranţă și potenţial, și sunt dispus să trudesc din greu în parteneriat cu clienţii mei pentru asta. Bineînţeles, cunosc regulile oficiale și neoficiale, rostite și nerostite ale angajamentului. Și am înţeles pe deplin realitatea din interiorul companiilor. Ultimul lucru de care aveţi nevoie din partea unui autor, consultant sau instructor este naivitate sau optimismul Pollyannei[20]. Lucrurile se pot schimba în bine, sau se pot schimba în rău. Uneori este necesară o călătorie prin locurile urâte pentru a întâmpina o nouă zi. Așa cum remarca Zorba Grecul: „Parfumul trandafirilor îşi are rădăcinile în noroi”… sau cam așa ceva. Ca lideri, nu ne putem teme să ne murdărim uneori de noroi.

FIŢI FOARTE PRECAUT

Nu uitaţi că atunci când prezentaţi o problemă cuiva aflat pe o treaptă superioară în ierarhia companiei, vă așteptaţi ca individul respectiv să acţioneze pe baza informaţiei pe care i-aţi furnizat-o, ceea ce ˟s-ar putea să fie însă ultimul lucru pe care dorește să-l facă el. Plecaţi de la premisa că sunteţi pe cont propriu până aveţi asigurarea că veţi fi susţinut. Și nu fiţi sigur că veţi fi susţinut, chiar dacă Procedurile Standard de Operare ale companiei

20 *Pollyanna,* un bestseller semnat de Eleanor Porter, al cărei personaj principal, micuța orfană Pollyanna, deține secretul bucuriei. Numele ei a devenit sinonim cu atitudinea optimistă (n.red.).

dumneavoastră afirmă acest lucru. Ţineţi minte că orice director cu suficientă putere pentru a vă ajuta în eventualitatea în care trebuie să treceţi peste capul șefului dumneavoastră va fi el însuși unul dintre tipurile majore de șefi. Este bine să știţi cu cine lucraţi înainte de a vă expune riscului unor sancţiuni. Informaţiile înseamnă putere. Nimic nu vă oprește să adunaţi cât mai multe.

FIŢI RECUNOSCĂTOR

Dacă I-Șeful dumneavoastră nu permite ca o problemă iritantă și nerezolvată să acumuleze puroi, bucuraţi-vă. Indiferent care ar fi explicaţiile teoretice, teologice sau biologice pentru Șefii Idioţi, fiţi recunoscător. Fiţi mulţumit că ei n-au habar de haosul pe care-l creează și că nimic nu-i ţine treji nopţile. Lăsaţi-i să sforăie. Dacă avem insomnii pentru că-i urâm, nu-i vina nimănui, ci doar a noastră. Nu afirm că aș crea I-Șefi, dacă ei n-ar exista. Să nu ne lăsăm purtaţi de val. Dar aș pune oricând și fără să stau pe gânduri un I-Șef în locul unui Șef Dumnezeu, Machiavelic, Sadic, Masochist, Paranoic sau Amic. Pe de altă parte, Șefii Șovăielnici și Nepregătiţi se pot schimba dacă dispun de suficient timp și depun suficiente eforturi.

Gândiţi-vă la sărmanii care n-au citit cartea aceasta. Ei continuă să-și învinuiască Șefii Idioţi pentru propriile frustrări legate de cariera lor și plănuiesc o lovitură de stat. Pe de altă parte, dumneavoastră sunteţi o fiinţă raţională, care înţelege că fără I-Șefi situaţia ar putea fi mult mai rea. Amintiţi-vă acest lucru la următoarea sărbătoare de Ziua Recunoștinţei când I-Șeful nu se invită singur acasă la dumneavoastră.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 11: „PRIN RUGACIÜNE ȘI MEDITAŢIE, CAUT SĂ-MI CONSOLIDEZ CONTACTÜL CU PUTEREA SUPERIOARĂ, AȘA CUM O INTERPRETEZ EU, RUGÂND-O SĂ-I CUNOSC VOINŢA ȘI SĂ-MI DEA PUTEREA DE A O ÎMPLINI”.

Consultaţi-vă Puterea Superioară. Când am intrat în rândul managerilor, în Divizia Divertisment din Disneyland, Walt Disney murise de peste 11 ani, totuși continua să

conducă compania. Am avut privilegiul de a lucra cu oameni care lucraseră pentru el atât cât să-l cunoască {u adevărat. Pentru unii, Walt a fost o Putere Superioară. Cu certitudine, a fost un vizionar. Practic, timp de aproape un sfert de secol de la moartea lui, compania n-a făcut decât să se hrănească tot din ideile lui, atât de vizionar a fost acest om.

Îmi reamintesc foarte clar ședințele de design și producție în care erau discutate diverse abordări și tehnici. După identificarea câtorva soluții plauzibile, cineva întreba în mod invariabil, parcă la un semn: „Oare ce-ar fi făcut Walt?" Urma apoi întotdeauna un minut sau cam așa de tăcere, timp în care cei care-l cunoscuseră și lucraseră cu el (ca și aceia dintre noi care-l studiaserăm) reflectau asupra întrebării. De fiecare dată, reflecțiile la „Calea Disney" a lui Walt găseau o soluție alternativă sau le îmbunătățeau pe cele existente deja.

Exercițiul pentru pasul 11 este să examinați profund natura lucrurilor pe care încercați să le realizați, să vă întrebați în ce fel le-ar aborda o inteligență mult mai mare decât a dumneavoastră și apoi să formulați un plan care să rezoneze cu cea mai mare sursă de înțelepciune pe care o puteți accesa. Acțiunile pe care le întreprindeți vor avea o mai mare semnificație și vor da rezultate mai bune și mai viabile pe viitor dacă ați stat să reflectați (cu adevărat, minimum 30 de minute de reflectare în tăcere) la felul cum o putere mai mare decât dumneavoastră vă poate extinde, atenua, spori sau schimba radical planurile originale. După aceea rugați-vă pentru seninătatea de a accepta ceea ce nu puteți schimba și curajul de a realiza ceea ce vă energizează viața și munca. Prezic că înțelepciunea dumneavoastră, laolaltă cu înțelepciunea Puterii dumneavoastră Superioare, va cunoaște diferența. Rugați-vă sau meditați câte 30 de minute zilnic, ziua sau noaptea, timp de șapte zile și spuneți-mi dacă nu sesizați vreo schimbare, dacă șefii răi nu devin mai controlabili și/sau dacă probleme care cândva păreau insurmontabile nu sunt reduse la proporții accesibile. Toate acestea vor începe în

„incubatorul” dumneavoastră, în mașina dumneavoastră interioară de idei, din care apar soluţii fabuloase tocmai când le așteptaţi mai puţin.

12

Recalibrarea așteptărilor, reorientarea furiei

Să presupunem că tocmai aţi intrat în biroul I-Șefului dumneavoastră, cuprins de o furie perfect întemeiată. Vă opriţi în faţa mesei lui și vă proptiţi bine în picioare. încleștaţi pumnul, i-l scuturaţi în faţă și spuneţi:

— Mizerabilule cutare și cutare! Sunt mai inteligent și mai talentat ca tine. Muncesc mai intens și realizez într-o singură zi mai mult ca tine într-o lună. Dacă ai avea măcar jumătate de creier, m-ai trata cu respectul pe care-l merit, mi-ai dubla durata concediului, mi-ai mări salariul și m-ai implora să nu demisionez.

Numai imaginându-vă o asemenea scenă vă simţiţi deja mai bine, nu-i așa? Continuaţi să visaţi.

Doriţi să prosperaţi sau doar să supravieţuiţi la serviciu? Dacă prosperitatea sună bine, deschideţi pumnul și eliberaţi furia, frustrările și resentimentele.

— Dar, dr. Hoover, veţi spune, mă simt bine și confortabil cu furia, frustrările și resentimentele.

— Bineînţeles, încuviinţez eu. întrebarea este dacă ele vă fac fericit.

Mă gândisem eu că nu... Deschideţi pumnul și eliberaţi-le.

Dacă credeţi că viaţa trăită cu palmele deschise, nu strânse în pumni, este pentru păsările fricoase, amintiţi-vă că păsările n-au mâini. Majoritatea creaturilor nu au nevoie de degete opozabile, fiind[ɚ nu se gândesc la condiţia lor și nu calculează cât de mizerabile și de furioase sunt. De aceea nu trebuie să-și încleștezeţe pumnii din cauza furiei, a frustrărilor și resentimentelor. Animalele nu urăsc ceea ce nu au. Nu furia, frustrările și resentimentele fac din oameni o formă superioară de viaţă. Abilitatea de a ne depăși condiţia în favoarea unui comportament mai sănătos definește valoarea unică de a fi om printre toate formele de viaţă bazate pe carbon.

FURIA ESTE PROBLEMA

De ce este atât de importantă furia, încât să-i dedic un capitol întreg? În primul rând, așa cum spune dragul meu prieten Danny Cox: „Mânia este o formă de autocanibalism. Te consumă pe dinăuntru”... sau cam așa ceva. Furia este motorul care scuipă vitriol asupra șefilor prin ţeava de eșapament sau, poate, este otrava pe care o bem când sperăm că va muri altcineva. Furia este emoţia care clocotește când descoperim că nu deţinem controlul asupra unei situaţii pe care n-am controlat-o de fapt niciodată. Voi reveni la întrebarea mea retorică din capitolul 1. Odată ce știm că n-are rost să ne învinuim șefii pentru toate problemele noastre de rebeliune adolescentină nerezolvate, dar îi învinuim oricum, atunci cine este Idiotul?

Î: Ce declanșează furia?

R: *Așteptările neîmplinite,* î: Ce așteptăm din partea șefilor noștri?

R: *Totul,* î: Pentru ce așteptări vă puteţi trage la răspundere șeful?

R: *Pentru niciuna.*

Pentru orice există excepţii, chiar și pentru așteptări. Vă puteţi aștepta ca șeful să nu vă hărţuiască sexual. Vă puteţi aștepta ca șeful să nu creeze un climat de muncă ostil care poate fi acţionat în instanţă prin contestarea etnicităţii dumneavoastră, a credinţei, rasei, orientării sexuale sau a oricăror altor probleme care v-ar determina să vă sunaţi de urgenţă avocatul. Când șeful dumneavoastră depășește măsura și trece de la comportamentul Idiot la comportamentul „telefonaţi-i avocatului”, excepţiile acestea se încadrează într-o altă categorie, numită noul dumneavoastră plan de pensionare. Presupun că o înţelegere lucrativă în afara tribunalului în privinţa unei plângeri formulate împotriva șefului dumneavoastră va domoli o mare parte, dacă nu toată furia pe care aţi putea ˇs-o simţiţi faţă de el pentru că nu vă împlinește așteptările.

Furia pe care ar trebui ˇs-o reorientăm la locul de

muncă se bazează pe așteptări pe care șefii noștri nu izbutesc să le satisfacă, atunci când nu putem decât fie să le acceptăm nereușita, fie să găsim altă slujbă (sau alt șef). Dacă optăm să rămânem, unica noastră speranţă de a atinge adevărata seninătate și liniște va fi să-i predăm Puterii noastre Superioare așteptările și orice altceva am putea schimba. în acest scop, să reexaminăm cei 12 pași pentru Idioţii în perioada de recuperare, privindu-i prin lentila reorientării furiei.

Expresia *reorientarea furiei* înseamnă să așteptăm până ne înfuriem pe șefi și apoi să folosim furia aceea în alte scopuri decât să pocnim, să învinuim, să contrazicem sau să incităm. Poate că izbutim să omorâm bacterii cu ea. Poate că vom descoperi o metodă de a folosi furia declanșată de șef pentru a pune capăt dependenţei mondiale de combustibili fosili. Nu sugerez să luăm furia existentă și să facem ceva nou cu ea, ci să adoptăm comportamente alternative care să preîntâmpine furia; de exemplu, să ne reorientăm așteptările. Expresia *așteptarea nu este decât o aversiune care așteaptă să se împlinească* răsună în fiecare miercuri seara în subsolul bisericii. Odată ce așteptările noastre se află sub control, problema furiei este soluţionată. Dacă veţi avea așteptări rezonabile, realiste și responsabile, nu va exista furie.

PAS CU PAS

Conceptul de reorientare a așteptărilor ne readuce la programul din 12 pași pentru Idioţii în recuperare. Toate comportamentele necesare pentru a transforma dependenţa cuiva de o substanţă (cu excepţia cazului în care sunteţi un codependent ca mine, care este dependent de dependentul și/sau de un Idiot dependent de ignoranţă) și a schimba comportamentul distructiv sunt găsite în cei 12 pași. Idiot-sincraziile pot crea dependenţă și trebuie să capitulăm necondiţionat în faţa unei Puteri mai mari ca noi pentru a ne reorienta așteptările și a acţiona cu toată convingerea – nu doar a ne mișca mecanic și a face exerciţiul numai de formă.

PASUL 1: „RECUNOSC CĂ SUNT NEPUTINCIOS ÎN

FAŢA STUPIZENIEI ALTORA ȘI CĂ VIAŢA MEA A DEVENIT PREA STUPIDĂ PENTRU A FI STĂPÂN PE EA”.

De acum ar trebui să fie clar că propria noastră stupizenie și stupizenia altora ne pot da complet peste cap. Este o stupizenie să predăm în mod prostesc altei persoane controlul fericirii noastre. Când fericirea sau tristeţea noastră depinde de alte persoane care să ne împlinească așteptările pe care noi nu le putem împlini, sau care poate n-au fost realiste ori rezonabile din capul locului, ne transformăm vieţile într-o gigantică ruletă rusească. A te gândi: *Poate că șeful îmi va satisface așteptările sau poate că nu, și cu siguranţă voi fi furios dacă n-o va face* reprezintă un mod prostesc de a trăi și înseamnă să renunţi complet la puţina putere pe care o ai efectiv în lumea aceasta: puterea de a stabili așteptări.

Un subiect prioritar în privinţa așteptărilor este dacă au fost discutate și/sau negociate cu șeful în avans. De aceea, arta confruntării constructive subliniază în mod explicit că un șef nu trebuie să tragă la răspundere un subordonat sau vânzător pentru că n-a satisfăcut o așteptare care n-a fost clar formulată și consimţită în scris de subordonat sau de vânzător. Dar chiar dacă așteptările au fost discutate și negociate între șef și subordonat (cu așteptări documentate pentru ambele părţi, așa cum cere arta confruntării constructive), șeful tot poate să nu le satisfacă fără a se teme de consecinţe. Dacă dumneavoastră nu reușiţi să le satisfaceţi, mai mult ca sigur că vor exista consecinţe. De aceea, așteptările dumneavoastră trebuie să ţină seama de faptul că eșecul șefului de a vă împlini așteptările, indiferent dacă este deliberat sau accidental, conștient sau inconștient, reprezintă o posibilitate distinctă.

Conștientizarea faptului că asemenea eșecuri sunt posibile vă permite să răspundeţi nu cu furie, ci cu seninătate. Sunteţi încântat de eșec? Bineînţeles că nu, însă este autodistructiv să vă înfuriaţi pe ceva care ˟s-ar fi petrecut probabil oricum. Nu vreau să spun să ridicaţi braţele spre cer și să psalmodiaţi: „Binecuvântaţi sunt cei

care nu se așteaptă la nimic, căci nu vor fi dezamăgiţi!” Indiferent cât de mult adevăr ar conţine acest citat, puteţi să învăţaţi în mod continuu căi noi și mai bune de a vă ajuta șeful (a) să nu uite că trebuie să împlinească o așteptare, (b) să găsească resursele necesare pentru a împlini așteptarea și/sau (c) să vă ofere orice vă stă în putere de a-l motiva să termine ceea ce și-a asumat că va termina.

Așteptările rezonabile și realiste vor sluji un scop mult mai atrăgător decât așteptările generatoare de explozii emoţionale. Dacă șeful vă acuză că nu-i satisfaceţi așteptările, deși consideraţi în mod clar că aţi făcut-o, puteţi răspunde că (a) percepţia lui este eronată, (b) n-ar putea recunoaşte o așteptare împlinită nici dacă l-ar mușca de călcâi sau (c) trebuie să vă sculaţi mai devreme dimineaţa și să-i anticipaţi mai bine nevoile și dorinţele, astfel încât să-l faceţi să se simtă mai bine cu fiecare întâlnire șef/subordonat.

PASUL 2: „ÎNŢELEG CĂ PROBLEMA UNUI I-ȘEF ESTE PREA MARE CA ˇS-O POT ABORDA SINGUR ȘI AM NEVOIE DE O PUTERE MAI MARE DECÂT TOŢI ȘEFII VORBITORI DE JARGON DIN UNIVERS – BUNI, RĂI SAU DE ALTĂ NATURĂ – PENTRU A MĂ ÎMPIEDICA SĂ ÎNNEBUNESC

COMPLET”.

Recalibrarea așteptărilor dumneavoastră faţă de șef nu este simplă. Succesul ei consecvent reclamă o supervizare adultă și aici intervine Puterea dumneavoastră Superioară. Virusul resentimentului este prea pătrunzător pentru a fi ˇînvins pur și simplu prin puterea voinţei. Resentimentele vă pot descătușa fără avertisment Idiotul Interior și, înainte de a vă da seama, ˇs-ar putea să bolborosiţi absurdităţi în faţa unei audienţe de colegi, angajaţi și șefi stupefiaţi. (De fapt, poate că ei nu vor fi chiar atât de stupefiaţi.) Indiferent cum ar sta situaţia, rugaţi-vă Puterea Superioară să vă ajute. Ea știe să vadă imaginea de ansamblu mai bine decât dumneavoastră. Dacă șeful dumneavoastră bolborosește incoerent, lăsaţi-

vă Puterea Superioară să vă reorienteze așteptările pentru a-i folosi mai bine divagaţiile, sau pentru a face deosebirea între cuvintele la care trebuie să fiţi foarte atent și cele pe care le puteţi ignora.

Eu îmi apelez Puterea Superioară nu zilnic, ci de mai multe ori în cursul aceleiași zile, pentru a-mi menţine așteptările rezonabile și realiste. Am nevoie de o perspectivă superioară și de o inteligenţă mai mare decât a mea pentru a stabili așteptări pentru mine, pentru șeful meu și pentru toţi ceilalţi din jur, pentru a nu mă lăsa pradă furiei care mă poate devora. într-o lume în care percepţia înseamnă realitate și în care perspectiva poate fi distorsionată în funcţie de lentilele prin care este privită, toţi avem nevoie de o cale pentru a ne reorienta așteptările astfel încât să ne dea posibilitatea – nouă și celor din jurul nostru – de a obţine cel mai bun rezultat posibil. Rezultatul acesta ne poate sili să ne retragem și să ne regrupăm, dar este mai bine așa decât să ne consumăm de fiecare dată când ceva sau cineva nu ne satisface așteptările. Nu cred că există o soluţie mai bună de a-mi păstra puţina sănătate care mi-a rămas sau poate de a reînvia puţin din sănătatea pe care am pierdut-o.

PASUL 3: „AM HOTĂRÂT SĂ NE LĂSĂM VOINŢA ȘI VIAŢA ÎN GRIJA PUTERII NOASTRE SUPERIOARE… AȘA CUM NE-O ÎNCHIPUIM”.

Voi face asta fie în felul meu, adică așa cum am stricat totul inițial, fie comportându-mă ca și cum la conducere ar fi cu adevărat Puterea mea Superioară. în stabilirea așteptărilor și abordarea eșecului – al altora și al dumneavoastră personal – există o diferenţă uriașă între a vorbi și a acţiona. Simpla recunoaştere de formă a conceptului stabilirii așteptărilor din perspectiva unei inteligenţe superioare poate doar să alimenteze focul dezamăgirii, resentimentelor și furiei.

Reproiectarea unor așteptări cu adevărat noi și diferite poate genera un sentiment remarcabil de eliberare. Abandonând dezamăgirea, resentimentele și furia care derivă din așteptări neîmplinite vă veţi simţi mai

ușori, ca și cum o povară uriașă v-a fost ridicată de pe umeri. în cazuri extreme, este ca și cum v-aţi trezi într-o dimineaţă însorită după 40 de zile și 40 de nopţi de ploaie. în cazul meu, și în cazul unora dintre clienţii mei, este vorba mai degrabă despre 40 *de ani.*

Precizarea „așa cum ne-o închipuim" este inclusă în pașii 3 și 11 pentru a ne ajuta să evităm să încercăm să *fim* Puterea Superioară. Deoarece ne comportăm ca și cum noi am fi Puterea Superioară, avem așteptări nerezonabile și nerealiste, resentimente și furie. Puterea noastră Superioară este separată de noi, deoarece, în caz contrar, „să-mi las voinţa și viaţa în grija Puterii mele Superioare" este același lucru cu „să-mi las voinţa și viaţa în grija mea". Nu va funcţiona decât dacă sunteţi un Șef Dumnezeu și știm cu toţii cât de realiste sunt așteptările unui Șef Dumnezeu.

PASUL 4: „TREBUIE SĂ FACEM INVENTARUL PROPRIULUI

NOSTRU COMPORTAMENT IDIOT".

Dacă nu fac un inventar „minuţios și curajos", așa cum îl numesc cei din subsolul bisericii, al comportamentului meu, aș putea trece cu ușurinţă peste acest pas și astfel aș pierde beneficiul uriaș care ar putea rezulta din ceilalţi pași. Acesta este momentul în care un exerciţiu de feedback 360 de grade2 devine util pentru oricine din leadership și din instruirea în leadership. Fac eu cu adevărat lucrurile pe care cred că le fac? Și, mai important, cred acţionarii importanţi din jurul meu că ęu fac cu adevărat lucrurile pe care eu cred că le fac?

Lesne de văzut cum ne putem împotmoli dacă percepţia noastră de sine nu este concordantă cu percepţia altora. Exceptând cazul în care sunteţi un contribuabil individual (al cărui șef nu-l bagă deloc în seamă) sau un robot, comparaţia pe care o faceţi între percepţia pe care o aveţi despre comportamentul dumneavoastră

22 Feedback 360 de grade – instrument prin care performanţa unui angajat este evaluată atât de șeful direct, cât și de colegi, subordonaţi, clienţi, furnizori et[. în

același timp, angajatul își evaluează singur propria performanţă. Se mai numește și feedbackul multisursă, datorită evaluatorilor multipli (n. red.). Şi percepţia unanimă despre comportamentul dumneavoastră este esenţială pentru a menţine așteptările rezonabile și realiste.

Am văzut, uneori neajutorat, cum directori, uneori ocupanţi de birouri directoriale, și-au ignorat ferm feedbackul 360 de grade, ba chiar au refuzat să-l împărtășească ţu șefii lor și cu principalii acţionari – oameni cu influenţă enormă asupra succesului lor în carieră, care se numără de obicei printre cei care oferă feedback 360 de grade. N-am văzut niciodată să se sfârșească în mod fericit un caz lipsit de transparenţă ori deschidere, sau cu transparenţă ori deschidere minimă din partea unui client instruit. întocmiţi regulat inventarul, priviţi-l cu seriozitate și recunoaşteţi-vă nevoia de continuă îmbunătăţire.

PASUL 5: „RECUNOSC ÎN FAŢA PUTERII SUPERIOARE, A MEA ȘI A ALTORA, NATURA EXACTĂ A GREȘELILOR MELE”.

Aceasta este partea care se ocupă de împărtășirea rezultatelor analizei dumneavoastră de 360 de grade. Dacă nu dispuneţi de nicio evaluare oficială de 360 de grade, solicitaţi feedback din partea clienţilor dumneavoastră esenţiali – cei care au cea mai mare influenţă asupra succesului dumneavoastră în carieră. Dintre ei pot face parte clienţi, colegi, vânzători și subordonaţi. Includeţi-l în primul rând pe șeful dumneavoastră. Indiferent de tipul lui, el este gorila de 350 de kilograme pe care n-ar trebui să o ignoraţi și cu care n-ar trebui să intraţi în conflict.

Nu spun să consumaţi timpul preţios al oamenilor vorbind despre dumneavoastră sau, când obosiţi să vorbiţi despre dumneavoastră, rugându-i pe ei să vorbească despre dumneavoastră. Este însă important să vă dezvoltaţi abilitatea de a solicita feedback și de a-l primi bine. A-l primi bine înseamnă a accepta o perspectivă realistă din partea clienţilor dumneavoastră esenţiali

asupra lucrurilor care vă ridică cele mai mari probleme, dar și asupra felului în care puteţi îmbunătăţi ceea ce faceţi deja bine. Aceasta din urmă este metoda *interogării apreciative.* Căutaţi întotdeauna lucrurile bune și oportunităţile de evoluţie, și spuneţi-le ambelor, așa cum Mătușica Eller a sfătuit-o pe nepoata ei Laurie, în *Oklahoma*: „Bun, deci asta este”.

Niciodată nu-i vorba doar despre „greșeli”, fiind[ɔ lucrurile pe care le faceţi foarte bine pot fi lucruri pe care le faceţi *prea* bine (așa-numitele *atuuri suprautilizate).* Puteţi fi un individ care nu-și pierde capul sub focul inamicului, care-și păstrează permanent sângele rece și luciditatea când cei din jur clachează. Dacă însă minimalizaţi urgenţa și magnitudinea situaţiilor într-atât încât alţii să nu le privească [u seriozitate, puteţi afecta productivitatea și rezultatele. Discutaţi despre detaliile importante și nu le ascundeţi sub covor pe cele legate de așteptări și rezultate.

PASUL 6: „CONSIMT FĂRĂ REZERVE CA DUMNEZEU SĂ

MĂ SCAPE DE STUPIZENIE”.

Ușurel! Este ușor să vă incite ideea de a căpăta un nou avânt în viaţă și de a vă afunda în pacea și seninătatea lipsită de Idioţi. Și este perfect firesc. însă capitolul acesta se referă la recalibrarea așteptărilor, astfel încât să nu fiţi nevoit să vă gândiţi la reorientarea furiei. Adevărata „pace și seninătate lipsită de Idioţi” nu înseamnă că aţi scăpat de Idioţi. Asta nu se va întâmpla niciodată, dar (a) nu veţi fi unul dintre ei și (b) nu le veţi mai oferi Idioţilor puterea de a vă înfuria, deoarece veţi fi recâștigat puterea aceea sub forma managementului așteptărilor.

De aceea, lăsaţi-vă entuziasmat de posibilitatea de a vă exorciza stupizenia. în același timp însă, fiţi realist și rezonabil în privinţa așteptărilor. Aţi avut nevoie de mult timp pentru a deveni așa cum sunteţi. Șeful dumneavoastră a avut nevoie de mult timp pentru a deveni așa cum este. Nu uitaţi că nimeni nu se va schimba peste noapte și nimic nu se întâmplă fără motiv. Indiferent care

ar fi motivele pentru care managementul așteptărilor dumneavoastră, și ale șefului, este disfuncţional, motivele acelea continuă să existe. Identificarea lor (probabil, „defecte de caracter”) și aducerea lor la lumina zilei va dura ceva timp și va include o mulţime de inventarieri și de discuţii despre ce funcţionează și ce nu.

Nu este un efort ocazional, ci unul permanent. Tot așa cum niciodată nu putem să nu comunicăm, recuperarea Idioţilor și recuperarea Șefilor Idioţi nu pot niciodată să nu parcurgă pașii, îmbunătăţirea constantă nu are termen de absolvire. Sărbătoriri frecvente, da, însă absolviri, nu. Dacă vă păstraţi mereu o atitudine favorabilă și continuaţi să vă executaţi pașii, această atitudine se va transforma în bunăvoinţă. Inimile binevoitoare sunt răsplătite, iar comportamentul răsplătit este comportament repetat. Este uimitor cum înţelegerea realistă și rezonabilă a propriilor dumneavoastră așteptări vă îndeamnă să aveţi o poziţie corectă și rezonabilă și în privinţa așteptărilor altora.

PASUL 7: „TE ROG, DOAMNE, TE ROG, SCAPĂ-MĂ DE

STUPIZENIE”.

Indiferent dacă dumneavoastră sau șeful (probabil amândoi) vă angrenaţi într-o stupizenie conjuncturală intermitentă sau într-un bombardament neîncetat de stupizenii, stupizenia dumneavoastră personală este singura în privinţa căreia puteţi acţiona, cel puţin direct. întrucât v-aţi pregătit ca Puterea Superioară să vă extirpe din corp gena stupizeniei, veţi fi gata pentru un mod de trai mai inteligent, când acesta va sosi. Nu veţi ști însă când va sosi. Până ce veţi sesiza o îmbunătăţire, adică o mai mare seninătate, pace și simpatie faţă de șef (cine ˇs-ar fi gândit vreodată că aţi putea înghiţi așa ceva?), procesul va fi ˇînceput deja. Veţi începe să zăriţi imagini plăcute în oglinda retrovizoare.

De aceea aveţi nevoie de pasul 6. Veţi observa că aţi parcurs o zi întreagă, sau poate chiar o săptămână întreagă, fără să vă simţiţi atât de groaznic pe cât

obișnuiaţi să vă simţiţi. ˇS-ar putea să observaţi că șeful dumneavoastră n-a mai fost așa o pacoste precum obișnuia să fie, cel puţin în ultimele 24 de ore sau poate în ultimele cinci zile. Când am străbătut pașii, mi-am recunoscut lipsa de putere înaintea ignoranţei, m-am inventariat, mi-am predat voinţa și viaţa Puterii Superioare și așa mai departe, au început să se întâmple lucruri bune. N-am putut prezice momentul precis și nici nu mi-am putut potrivi ceasul după secunda aceea, dar lucrurile au început să se schimbe cu adevărat.

Cred că atunci când stabilim o înţelegere cu Puterea noastră Superioară, ea îşi respectă partea de înţelegere. Când mi-am dat seama că nu-mi dispreţuiam șeful pe atât de mult pe cât obișnuisem și că mă simţeam mai bine din cauza aceasta, n-am tânjit să-mi recapăt resentimentele, ci mai degrabă am dorit să prelungesc sentimentele bune. Cred nu numai că m-am simţit bine, ci am început și să acţionez mai inteligent. Cel puţin așa au observat cei din jur. Am avut o motivaţie puternică de a-mi respecta partea de înţelegere. Trebuia totuși să perseverez cu programul, fiind[ɔr nu există o dată de absolvire. De îndată ce mi-am desprins ochii de la pași, am simţit cum atmosfera devine veninoasă, la început lent, apoi tot mai repede. Conștientizarea faptului că trebuia să revin rapid la așteptări rezonabile și realiste și să mă întorc pe făgaș m-a ajutat să întreprind acţiuni corective și să mă înapoiez la programul de 12 pași, iar sentimentele plăcute au revenit. Fiţi pregătit pentru succes atunci când vi-l acordă Puterea Superioară.

PASUL 8: „ÎNTOCMESC O LISTĂ CU TOATE PERSOANELE CĂRORA LE-AȘ FI PUTUT FACE NECAZURI CU STUPIZENIA MEA ȘI CONSIMT SĂ REPAR ACESTE RELE”.

Dacă nu sunteţi pregătit să vă reorientaţi furia sub forma reorientării așteptărilor, veţi sfârși prin a vă *reorienta* viaţa. Dacă nu vă veţi preda în mod complet voinţa și viaţa Puterii Superioare, veţi fi pe culmi într-o zi și în prăpastie în ziua următoare; în mod alternativ, veţi

zbura prin văzduh și veţi plonja în fosele oceanice. Sus, jos, sus, jos, ca delfinul Flipper conducând un vas de croazieră prin Triunghiul Bermudelor. Dacă nu veţi îndepărta rădăcinile îndoielii, relaţia îmbunătăţită cu șeful dumneavoastră nu va dura mult. Nici nu vă veţi da seama când veţi cădea iarăși în afund.

Dacă ne vom dedica doar parţial recuperării, asta se va vedea când vom întocmi lista reparaţiilor morale. Vom începe prin a scrie un nume pe blocnotes și vom apăsa tot mai tare la fiecare literă până se rupe vârful creionului. Faptul că resentimentele continuă să existe demonstrează că mai avem așteptări nerezonabile și nerealiste. Apariţia reacţiei de tipul „doar peste cadavrul meu!” atunci când vă gândiţi la cineva căruia ar trebui să-i cereţi scuze este un semnal că trebuie să mutaţi individul respectiv spre vârful listei. El continuă să nu vă satisfacă așteptările anterioare și, mai important, n-aţi deschis pumnul pentru a-i da drumul.

După ce v-aţi recalibrat așteptările pentru a reflecta în mod mai corect adevăratul dumneavoastră caracter și adevăratul caracter al șefului, resentimentele curente vor începe să se disipeze. La fel se va întâmpla și cu resentimentele din trecut. Ele vi se pot aciua în minte numai dacă rămân intacte așteptările care le-au dat naștere. Veţi fi de asemenea surprins de felul cum vor deveni inofensive numele care cândva vă făceau să vedeţi roșu în faţa ochilor. Deoarece mi-am recalibrat așteptările și am făcut din ele un instrument pentru a-mi echilibra viaţa (în loc de a clădi ziduri prea înalte pentru a fi escaladate), mă pot gândi acum la inamicii cei mai teribili pe care i-am avut și îmi pot spune cu adevărat: *N-a fost chiar atât de rău.* Vorbesc serios, o puteţi face. începeţi prin întocmirea listei.

PASUL 9: „ÎMI REPAR GREȘELILE FAŢĂ DE TOŢI CEI PE CARE I-AM PUTUT RĂNI CU STUPIZENIA MEA, CU EXCEPŢIA CELOR CU CARE CONTACTUL MI-AR PUTEA PERICLITA VIAŢA”.

Nu există dovadă mai bună că sunteţi o creaţie nouă

decât să scăpaţi complet de vechiul sine. Persoana anterioară, care n-ar fi rostit nici într-un milion de vieţi o vorbă bună către anumiţi Idioţi ce i-au făcut viaţa mizerabilă (sau așa credea vechiul sine), este înlocuită de o persoană nouă în același corp, care poate realmente să surâdă către același Idiot și să accepte că toţi împărţim același oxigen. ˟S-ar putea să vă treziţi gândindu-vă: *Sunt eu. Mă cunosc pe mine. Dar nu simt ca și cum aş fi eu. Ce ˟s-a întâmplat?* De acum știţi ce ˟s-a întâmplat, și știţi cum să procedaţi pentru a se întâmpla în continuare.

Repararea greșelilor înseamnă mai mult decât a strânge din dinţi și a încerca să fiţi amabil cu oameni pe care-i dispreţuiţi. Dacă tot nu vă puteţi debarasa de dispreţ, va trebui să reluaţi programul. După ce vă veţi înţelege așteptările, veţi descoperi că de acum nu mai dispreţuiţi pe nimeni. *Până și ticăloșii cei mai josnici au o mamă care-i iubește,* vă spuneţi în gând. Asta nu înseamnă că faptele lor ar fi bune, dar îi puteţi vedea într-o lumină mai realistă, ca oameni complecși, nu caricaturi sau personaje unidimensionale din mucava. Repararea greșelilor nu înseamnă neapărat să rostiţi cuvintele: *îmi pare rău.* Obţineţi un efect mai puternic dacă spuneţi „s-ar putea să aveţi dreptate” (ceea ce implică faptul că ˟s-ar putea să fi greșit) sau, încă și mai puternic, „dacă eu am greșit, îmi voi asuma responsabilitatea”.

Unii fac din cerutul scuzelor un spectacol măreţ, pe care-l regizează pentru a ieși în evidenţă. *Priviţi-mă! îmi repar greșelile!* încetaţi să vă mai comportaţi ca un Masochist. Concentraţi-vă asupra celeilalte persoane; în cazul de faţă, asupra șefului dumneavoastră. Există multe feluri prin care să spuneţi că vă pare rău. Un covrig adus în mod regulat în biroul șefului, schimbarea tonului vocii (care se va petrece de la sine când așteptările vă sunt înţelese), satisfacerea pe deplin a așteptărilor șefului, vorbirea pe limba șefului și abandonarea speranţei ca șeful să vă citească gândurile fac parte din acceptarea noului dumneavoastră sine și a noii relaţii.

Indiferent în ce fel aţi spune-o, expresia „îmi cer

scuze” nu vă știrbește cu nimic prestigiul. Plasarea celorlalţi pe același nivel cu dumneavoastră este un act eliberator. Este nevoie de multă energie și resurse interne pentru a urî oamenii. Idiotul dumneavoastră Interior este o tenie veșnic flămândă, care necesită atenţie excesivă, care trăiește pe seama așteptărilor și resentimentelor nerealiste și care cere întruna mai mult. Prin recalibrarea așteptărilor, îl puteţi reduce la proporţii controlabile.

PASUL 10: „MI-AM CONTINUAT INVENTARUL PERSONAL ȘI MI-AM RECUNOSCUT GREȘELILE DE ÎNDATĂ CE MI-AM DAT SEAMA DE ELE”.

Să mărturisiţi că aţi fi putut greși și că șeful dumneavoastră ar fi avut dreptate este o pilulă mare și amară de înghiţit, dar numai dacă nutriţi resentimente bazate pe așteptări nerezonabile și nerealiste. Așa cum am menţionat în pasul 8, dacă aţi scăpat parţial de necazuri doar pentru a reveni la obiceiurile proaste, dacă începeţi chiar să vă simţiţi mai bine în relaţia cu șeful doar pentru a suferi o recidivă, dacă vă „împotmoliţi” în recuperare, atunci probabil că de vină este Idiotul dumneavoastră Interior care stă treaz toată noaptea și rescrie așteptările pe care le-aţi pus în ordine toată ziua. Continuând să vă puneţi sub microscop motivele, comportamentele și adevăratele sentimente, puteţi detecta mai devreme momentul în care Idiotul Interior vă ia setul nou-nouţ de așteptări rezonabile și realiste și le transformă în echivalentul emoţional al obligaţiunilor de mare risc.

Când vă reparaţi greșelile, așa cum am discutat în pasul 9, puneţi sub acuzare orice face Idiotul dumneavoastră Interior pentru a sabota beneficiile recuperării. întrucât recuperarea este un proces de continuă îmbunătăţire, care include invariabil și reculuri pe parcurs, trebuie să fiţi pregătit permanent pentru momentele în care veţi reveni la atitudini și comportamente vechi. Recunoașterea că am greșit de fiecare dată când ˇs-a întâmplat așa este ca o reparaţie permanentă. Monitorizându-ne pe noi înșine și mărturisindu-ne prompt greșelile, cu ajutorul obiectiv al

prietenilor, șefilor, colegilor, al celor care oferă feedback 360 de grade și/sau al camarazilor Idioţi în recuperare, crcăm un proces de purificare ce nu permite acumularea de resentimente.

Amintindu-vă că nu-i vorba despre dumneavoastră, vă puteţi concentra pe ceea vă face bine și puteţi adăuga valoare relaţiilor pe care le aveţi. La serviciu, asta înseamnă adăugarea de valoare în primul rând relaţiei cu șeful. în fiecare miercuri seară, în subsolul bisericii, noi spunem: „Nu-i vorba despre ei, este vorba despre mine”. Dacă trebuie asumată o vinovăţie, mi-o asum, n-o proiectez asupra altuia. (Ghiciţi cine poate fi la serviciu „altul”.) Când se pune problema de o recunoaştere a meritelor, o împart cu ceilalţi. Este responsabilitatea mea de a mă concentra pe adăugarea valorii. Procedând astfel, toţi ies în câştig, mai ales eu. Realizez asta prin permanenta mea inventariere, nu a altora. îmi recunosc propriile greșeli, în loc de a mă concentra asupra greșelilor altora.

PASUL 11: „PRIN RUGĂCIUNE ȘI MEDITAŢIE, CAUT SĂ-MI CONSOLIDEZ CONTACTUL CU PUTEREA SUPERIOARĂ, AȘA CUM 0 INTERPRETEZ EU, RUGÂND-O SĂ-I CUNOSC VOINŢA ȘI SĂ-MI DEA PUTEREA DE-A O ÎMPLINI”.

Rugăciunea înseamnă conversaţie. La ce poate sluji o conversaţie cu Puterea mea Superioară, dacă vorbesc numai eu? Nu învăţ nimic în plus faţă de ceea ce știu deja, iar Puterea Superioară, care știe totul, nu poate interveni în conversaţie. Ca să învăţ, trebuie să ascult. Pentru a rămâne receptivi la noile percepţii care însoţesc noile așteptări, trebuie să urmăm vechea formulă „două urechi, o gură”. Ca minimă cerinţă, ar trebui să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim. Dacă nu altceva, ascultând mai mult îi vom face pe cei din jur să ne placă și ne va crește exponenţial probabilitatea de a afla ceva important.

Ascultarea activă a Puterii mele Superioare este o altă cale prin care să-mi opresc Idiotul Interior ˇs-o ia razna cu imaginaţia. Pot să fiu tăcut la exterior și un flecar de neoprit în interior. Bolboroselile mele de Idiot la

exterior sunt precedate de obicei de mai multe bolboroseli ale Idiotului Interior. Simplul fapt că nu vorbesc nu înseamnă că vă ascult. Simplul fapt că oamenii nu se luptă între ei nu înseamnă că se înţeleg reciproc.

Cu cât îmi angajez mai mult Puterea Superioară pentru a direcţiona reorientarea așteptărilor melc, cu atât mai puţine șanse are Idiotul meu Interior de a crea așteptări nerezonabile, nerealiste și complet false. Cu cât mai sănătoase și mai normale devin așteptările mele, cu atât mi se par totul – și toţi – mai bun (i). Cu cât pot menţine mai mult legătura cu Puterea Superioară, cu atât mai mult voinţa ei îmi va domina viaţa. Dacă voinţa mea ar fi atât de grozavă, n-aș fi ˇîn subsolul bisericii în fiecare miercuri la ora 19: 00. Poate că aș fi ˇîn naos în fiecare duminică, rostind mulţumiri, nu în subsol într-un cerc de scaune metalice pliante. Iată o reţetă pentru sănătatea mintală: contact, cunoaştere, curaj. Repetaţi de câte ori este necesar. Aceasta este formula pentru toate programele de recuperare de care am auzit vreodată. Dacă sunteţi propria dumneavoastră Putere Superioară, ar putea fi un proces solitar.

PASUL 12: „PAȘII ACEȘTIA M-AU INCITAT ÎN ASEMENEA MĂSURĂ, ÎNCÂT DORESC SĂ-MI ÎMPART BUCURIA CU LUMEA ȘI SĂ-I APLIC ÎN TOATE DOMENIILE VIEŢII MELE”.

Cea mai bună modalitate de a învăţa ceva este de a preda altora acel ceva. Am scris cartea aceasta pentru ca dumneavoastră să puteţi învăţa cum să scăpaţi cu adevărat, realmente și pentru totdeauna, de obsesia detestării șefului. Crezând însă că îndepărtarea acestei obsesii nu presupunea decât un singur efort, am izbutit să scap de ea doar pentru ca să constat că ˇs-a furișat înapoi, aducând și alte obsesii, pe când mintea mea era preocupată de altceva. M-am trezit din nou având necazuri cu șefii, întrebându-mă: *Cum ˇs-a putut întâmpla așa ceva tocmai cu autorul cărţii?* Dacă mi ˇs-a putut întâmpla mie, vi se poate întâmpla și dumneavoastră. Odată ce aţi simţit bucuria, agăţaţi-vă de ea.

Pentru a nu reveni la obiceiurile rele, difuzaţi veştile bune despre îmbunătăţirea relaţiilor cu şefii. Nu uitaţi că resentimentul are un iz inconfundabil, care anunţă că nu departe există ceva putred. Singurul mod prin care puteţi rămâne proaspăt ca o floricică în departamentul așteptărilor este să vă menţineţi așteptările rezonabile și realiste și să le inventariaţi cu regularitate. Din fericire, cea mai bună metodă prin care vă puteţi asigura că o veţi face este de a-i învăţa pe alţii cum să-și păstreze așteptările rezonabile și realiste. Adoptaţi un nou limbaj pentru discursul de la locul de muncă. încercaţi să spuneţi lucruri de genul: „Haideţi să-n[ˇercăm să adoptăm cea mai bună politică pentru a reuși – având așteptări rezonabile și realiste despre noi înșine, despre clienţii noștri și despre toţi cei implicaţi în procesele respective”. Veţi fi uimit cum asemenea comentarii îi pot ajuta pe toţi să se simtă mai optimiști și mai puţin stresaţi.

Cu excepţia cazului în care aţi dorit să vă distraţi (și cine nu ˇs-ar bucura de o porţie zdravănă de râs), probabil că furia este cea care v-a condus spre cartea aceasta. Dacă terminaţi cartea aceasta, dacă priviţi cu seriozitate principiile și exerciţiile din ea, dacă le încercaţi cu scrupulozitate și tot veţi fi furios, vă sugerez să inventariaţi toate lucrurile bune pe care vi le aduce furia și după aceea să reîncepeţi de la capitolul 1. Puteţi reorienta furia, dar indiferent ce aţi face cu ea, tot furios veţi fi. *Pentru a pune capăt furiei, reenumeraţi-vă așteptările.*

Exerciţiul din pasul 12 este executarea cu fidelitate a primelor 11 exerciţii cât de des este nevoie pentru a schimba felul în care simţiţi despre toţi Idioţii din viaţa dumneavoastră. Nu uitaţi niciodată că așteptarea nu este decât un resentiment în devenire, și că nu puteţi fi fericit atâta timp cât nutriţi resentimente. Cu cât le veţi nutri mai mult timp, cu atât veninul se va infiltra mai adânc în corpul dumneavoastră. Frustrarea, furia și resentimentele duc la depresie. ˇS-a terminat cu râsetele. Supuneţi-vă testului de depresie: priviţi o raţă care fuge. Dacă nu râdeţi, vă vom păstra un loc în subsolul bisericii pentru miercurea

viitoare la ora 19: 00.

Index

A

Acheson, Dean, 267
Adams, Scott, 10
adolescentină, rebeliunea, 228 adunarea, 136 – 144
Agregarea Idioţilor, 69 ajutorarea altora, 86,123 – 129 alcoolul, 252 – 253
Amic, Șeful, 45,75,76 – 77,78 – 79,86,89,92,95,99,100,104,108.
193,194,212 – 213,245,255,276,279
analiza SWOT, 64
Anul Unu, 28
aprecierea, 35,86,92,96 argumentarea, 33 ascultarea, 86,101 – 104 așteptările, 16,282 – 286 atuurile, 289 autoritatea, 25

B

bârfa, 243 – 246,248
Blanchard, Ken, 161,164
Bun, Șeful, 44,46 – 52,80,89,92,96,100,104,109,113,117,122,128 – 129,131,144,149,197 – 198,212,257,268,269 – 270
bunătatea, 38,39

Ç

caracteristicile tipurilor de șefi, 83 – 132
casele cu pereţi din sticlă, 21 Cavuto, Neil, 19 cercetarea, 86,87 – 90 *Coaching Connection.*
The, 18
competenţa, 160 – 170
pedeapsa pentru –, 13 competenţele tipurilor de șefi.
83 – 132
complimentarea, prin intermediul terţilor, 239 – 241,243
comunicarea, 28,43,83,157 – 160,237
comunicarea, talentul în 86,105 – 109
concedierea, 277 – 278
Concediu de la căsnicie, 28
conflictele, 94

confruntarea, constructivă, 86,96 – 100
conștientizarea de sine, 84 contrazicerea șefului, 24,31 – 32 controlul, 43,170
corectitudinea, 50 – 51,93
Cox, Danny, 165,169,198,216,239,241,282
CPA Journal, 46
Crawshaw, Laura, 81,203
creativitate, 162 criticile, 226
Cum să trăiești cu un Idiot, 15 curiozitatea, 86,87 – 90
D
declanșatorii, 22 – 24 demnitatea, 16,32 deschiderea, 86,105 – 109 dezvoltarea oamenilor, 86,123 – 129 *Diavolul se îmbracă de la Prada,* 10 *Dilbert,* 10,25
directorii, 217 – 219,222,225
Disney, Walt, 280 doi cu doi, adunare, 136 – 144 doritor să ajute pe alţii, 86.
129
Dumnezeu, Șeful, 44,52 – 55,56,65,78 – 79,86 – 87,88,90 – 91,93 – 94,96 – 97,98,100 – 102,105 – 106,110,112,114,118 – 119,121.
125,128,144,146,156,159,180 – 181,224,247,252,254,265,271 – 274,279,287
E
efectul ciupercă, 147,150 – 152,175,274
Eisner, Michael, 218 empatie, 86,90 – 92 eșec, 284 evaluarea nevoilor, 86,101 evaluarea performanţelor, 177 – 198 evitare, 228
execuţie, 86,113 – 118 expresiile faciale, 234
F
feedbackul, 288
Fields, W.C., 64,207
Forţa gândirii pozitive, 101
Franklin, Benjamin, 174 fraternizarea, 203
frustrarea, 36,297 furia, 10,13,16,281 – 297
G
Gardner, Howard, 127 gândire clară, 86,109 – 113 gândirea de grup, 207 gândirea-Idiot, 203 – 215 gena

stupizeniei, 39 – 42 gesturile, 234
Goldsmith, Marshall, 116 Goldwyn, Samuel, 174 Goleman, Daniel, 127 Gorrell, Paul J. 7,18 grijuliu, 81,101 – 104
H
Hainele cele noi ale împăratului, 271 Hayes, Spencer, 123 Hoffman, Abbie, 12
I
Idiot, Șeful, 10,14,27,41,44 – 45,48,52,78 – 80,86 – 87,89,92,95 – 96,100,104,108,113,117,122,128,134 – 135,143,144,150 – 151,154 – 171,190 – 215,222 – 223,228,229,233,238,239 – 242,253 – 263,265 – 269 ignoranţă, 206 imitaţiei, mitul, 33 implementarea, 86,114 – 115 incitarea șefului, 24,37 – 38 incompetenţa, 147 instruire, 86,118 – 123 inteligenţa, 86,118 – 123 Inteligenţa Emoţională, 125,127 intenţiile, 208 – 209
inventarul personal, 262 – 263,294
investigarea, 86,87 – 90 invizibilitatea, 34 – 37 IQ, 125
Irving, John, 20
Î
Îmbunătăţirea, constantă, 290 înclinaţiile tehnice, 86,113 – 118 încrederea, 248
Întrebări cosmice, 29 – 30 învinuirea șefului, 24,28 – 29
J
Jobs, Steve, 233
L
La birou, 10
Leadership When the
Heats On, 216 leadershipul, 8,14,72 – 73,85 – 87,115
limbajul trupului, 64
Urnitele, 168 lipsa de putere, 41
M
Machiavehe, Șeful, 44,55,56 – 57,58,64,66,78 – 79,86,88,90,93,94 – 95,96 – 97,98,100 – 101,102,106,110,114 – 115,119,121,124 – 125,126 – 127,130,144,146.

160 – 161,181 – 183,191,196,212,215,223,224,244 – 245,247,254,272 – 273,279, managementul de tip pescăruș, 164 Masochist, Șeful, 45,62 – 65,78 – 79,86,88,94,98 – 99,102,106 – 107.
111,112,115,120,125,126,144.
178,185,186 – 187,213,212,215,224,245,254 – 255,272 – 273,279,293
Maytag Company, 35
Maytag, Jr., Fred, 35 mărturisirea, 41 mâncarea-Idiot, 13,250 – 264 meditaţia, 280 mediul, 21
Mehrabian, Albert, 234
Milenar, 14,46,69 modestia, 233,236
N
negarea, 209,222 negocierea, 86,90 – 92
Nepregătit, Șeful, 13,45,72 – 74,78 – 79,86,89,91,92,95,99,103,107,108,112,116 – 117,121,127,130,144,146 – 147,159,175,191,192,196,205,212,256,275,276,279
nerăbdarea, 221 nevoile, evaluarea, 86,101 – 104 norocul, 174 – 175
O
oglindirea, 211,259
P
Paranoic, Șeful, 45,65,66 – 68,76,78 – 79,86,88,91,94,98 – 99,102 – 103,107,111,112,115,116.
187 – 189,212 – 213,215,245,247,254 – 255,274,279
Peale, Norman Vincent, 101 pedepsirea, 62 pedepsirea bazată pe competenţă, 13 percepţia despre propria persoană, 56,286 – 289 pereţii din sticlă, case cu –, 21 – 22 perfecţiunea, 201
performanţe, evaluarea, 177 – 198
Peter, Larry, 146 planificarea, 86,109 – 113 planificarea strategică, 86,109 – 113 pocnirea șefului, 18,25,32 politicile din birou, 230 *Pragmatics of Human*
Communicaţion, The, 28 prânzurile de afaceri, 253 – 263 prânzurile luate în străinătate, 261 preocuparea pentru viitor, 86.
109 – 113

preocupat de alţii, 86,118 – 123 presiunea, 38
Principiul lui Peter, 145,147 procrearea Idioţilor, 133 – 153.
154,269 promovarea, 149 – 150 puterea, 220 – 221
R
realismul, 86,90 – 92
realitatea, 17 – 20 rebeliunea adolescentină, 228 recrutarea, 218
regulile, 16 reorganizarea, 274 reorientarea furiei, 281 – 284 resentimentele, 10,16,22,37,49,157 – 159,168,171,206,226,237,242,263,281,285 – 287,291 – 294,297
responsabilitatea, 32,96 rezolvarea disputelor, 86,93 – 96 Roosevelt, Theodore, 16,202 *Rutina, bat-o vina!,* 25
S
sacrificiul, 53
Sadic, Șeful, 45,58 – 61,64 – 65,67,78 – 79,86,88,90 – 91,94,98,102,106,110 – 111,115,119,120,125,144,146,159,177,183 – 185,194,212,215,224 – 225,243 – 245,246 – 247,252 – 253,254,273,279 satisfacţia slujbei, 46 Scenariul Șefii lui Bun, 130 schimbare, 162,171 scuzele, 232,233 – 234,249,263,292,293
Sea World, 161 seninătatea, 21,82,132,170,180,200,280,283,284,289,290 siguranţa de sine, 96 slujba, părăsirea –, 46 Smith, Gregory P., 47 solicitările de concediu, 253 – 257 stabilirea obiectivelor, 209 stupizenia, 172 – 173,199,200,201 – 202,203,208,214,216,269,284,289,290
stupizenia conjuncturală, 13,169,290
succesul, 174 – 177,200 surghiunirea talentului, 154 – 171
Ș
șefii, tipuri de 44 – 45
Șefi de coșmar, 10
Șovăielnic, Șeful, 45,68 – 69,70 – 71,78 – 79,86,88 – 89,91,95,99,103,107,108,111,112,116,121,126 – 127,144,146,159,189,190 –

191,212,215,256,273,275,276,279
Ştiinţa Noului Management, 276
T
talent, surghiunirea –, 154 – 170 talentul în comunicare, 86,105 – 109
Tăntălăul şi gogomanul, 28 terţi, complimentarea prin intermediul, 239 – 241,243 timp, limitele de –, 77 – 78 tipurile de şefi, 44 – 45 caracteristicile, 83 – 132 tipurile de şefi, competenţele, 83 – 132
tiranii, 59,106,246 – 247 tiranii din birou, 59,61,246 – 247 transparenţa, 86,105 – 109
Trăieşte clipa, 198
trândăvia, 61
Twain, Mark, 12
τ
ţapii ispăşitori, 266
U
umor, 213,242
V
Vance, Mike, 174
verbale, inflexiunile, 234
vestimentaţia, 210 victimizarea, 81 vorbirea-Idiot, 13,233 – 248
W
Watzlawick, Paul, 28
Welch, Jack, 37
Wheatley, Margaret, 276
Z
Ziglar, Zig, 96

Despre autor

John Hoover, Ph. D, este un Şef Idiot în perioada de recuperare, care a trecut cu succes de la situaţia de angajat furios la cea de lider-slujitor, prin utilizarea tehnicilor de purificare din această carte. A avansat de la muncitor necalificat la funcţionar în Divizia Marketing/Divertisment din Disneyland, ajungând director executiv în compania M℄˟Graw-Hill. în prezent, este un

îndrăgit (și licenţiat) instructor de cadre de conducere și expert în leadership și comunicare, care știe că unica speranţă pentru directorii asediaţi este să râdă singuri, privindu-se în oglindă. Dr. Hoover oferă oglinda (după ce a spart câteva oglinzi personale de-a lungul anilor). Urmărește cu patimă să obţină rezultate reciproc avantajoase pentru indivizi talentaţi și companiile pentru care lucrează aceștia. Deși îi face plăcere să combine învăţatul cu râsul, este cunoscut pentru obţinerea unor rezultate serioase. Ca instructor de cadre de conducere, este unul dintre cei mai aprigi susţinători ai realizării unei concordanţe între ce fac angajaţii cel mai bine și ce au nevoie companiile cel mai mult. Ca expert în schimbare, design cultural, transformare culturală și comunicări interpersonale, dr. Hoover este foarte eficient în formarea și întreţinerea relaţiilor puternice și productive între clienţii lui și clienţii acestora. Așa cum sugerează titlul, dr. Hoover nu se teme să faciliteze conversaţii dificile și să exploreze în mod complet ce cred și simt de fapt oamenii. Dr. Hoover a fost șase ani consilier pentru probleme maritale, familie și copii, licenţiat de Comisia de Ştiinţe Behavioriste din California, după care ˚s-a ocupat de dezvoltare și comportament corporatist. El înţelege cum operează companiile graţie regulilor nescrise și nepublicate ale angajamentului, iar acum instruiește directori și manageri de top dintr-o mulţime de domenii, printre care presă, divertisment, educaţie, modă, servicii financiare, industrie, vânzare cu amănuntul și agenţii guvernamentale. Dr. Hoover este autor sau coautor a 15 cărţi, printre care *How to Live with an Idiot (Cum să trăiești cu un Idiot),* și supervizează cursurile practice pentru cadrele de conducere la Partners Internaţional din New York (*www˙partnersinternaţional˙com).* Predă de asemenea la Fielding Graduate University, City University of New York și American Management Associaţion.

După ce i-aţi citit pe Ken Blanchard, Marcus Buckingham, Dale Carnegie, Jim Collins, Malcolm Gladwell, Seth Godin, Marshall Goldsmith, Jon Gordon,

Chip Heath, Scott Keller, Bob Nelson, Rick Patino, Colin Price, Tom Rath și Jack Welch… prezentaţi-l pe John Hoover Idiotului dumneavoastră Interior și bucuraţi-vă de o carieră lungă și fericită.

Puteţi urmări apariţiile live și în media ale lui John Hoover, atelierele practice, discursurile inaugurale și publicaţiile, sau ceea ce are de spus pe *www˙howtoworkforanidiot˙com.*